

# ASIAKASOHJAUS JA PALVELUN PARANTAMINEN

Case: Danske Bank Oyj ja Kiinteistömaailma



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2013

Petra Oksman

## VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

**Tekijä**

Petra Oksman

**Vuosi** 2013**Työn nimi**

Asiakasohjaus ja palvelun parantaminen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajia ovat Hämeenlinnan Danske Bank Oyj ja Kiinteistömaailma Hämeenlinnan Asuntomarkkinointi Oy LKV. Organisaatioiden välillä on asiakasvinkkaamiseen perustuvaa yhteistyötä, joka tuottaa molemmille organisaatioille myyntituottoja ja asiakkaita. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin, miten toimintaa voitaisiin parantaa ja viedä eteenpäin.

Työn tavoitteena on selvittää, mistä kohdin yhteistyötä voitaisiin parantaa. Tarkoituksena on keskittyä organisaatioiden väliseen sisäiseen toimintaan, joka kattaa ihmisten yhteistyön ja kommunikaation, tietokonejärjestelmän, palkitsemisjärjestelmän ja asiakasvinkit.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakkaaseen kohdistuvaa palvelua asiakaskokemuksen kautta. Kyseessä on lopulta asiakkaaseen kohdistuva palvelu. Verkostoitumisen ja tiimityöskentelyn avulla tutkitaan organisaatioiden välistä toimintaa.

Tutkimustuloksia kerättiin opinnäytetyöhön kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Teemahaastattelujen avulla kerättiin tietoa eri teemoihin Danske Bankista ja Kiinteistömaailmasta marraskuussa 2012. Molemmille organisaatioille pidettiin haastattelut erillisinä, jotta vastaukset eivät johdattelisi toisiaan. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä henkilöä, joista puolet kuului johtoportaaseen ja puolet työntekijöihin.

Tutkimuksissa selvisi, miten organisaatioiden välinen luottamus ja avoin keskustelu ovat yhteistyön vahvuuksia. Tärkeämmäksi seikaksi kuitenkin osoittautui, miten molemmat organisaatiot olivat tyytymättömiä asiakasvinkin jälkiseurantaan ja -huoltoon. Tietokonejärjestelmässä on puutteita, jotka vaikeuttavat molemmissa organisaatioissa työntekijöiden työskentelyä ja aiheuttavat ei-toivottua epävarmuutta. Yhteinen tietokonejärjestelmä tai yhteisesti määritelty kokonaisvaltainen asiakastapaamismalli tilanteiden hoitamiseksi, helpottaisi toimintaa ja toisi standardin palvelun.

**Avainsanat** verkostoituminen, tiimityöskentely, asiakaskokemus, vinkkijärjestelmä

**Sivut**

47 s. + liitteet 1 s.

Visamäki  
Degree Program in Business Economics  
Marketing

---

<b>Author</b>	Petra Oksman	<b>Year</b> 2013
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Customer steering and service improvement	

---

ABSTRACT

The clients of this thesis are Danske Bank Oyj from Hämeenlinna and Kiinteistömaailma Hämeenlinna's Asuntomarkkinointi Oy LKV. There is a client steering system between the two organizations which is the basis for inter-organizational co-operation. Both organizations gain sales revenue and clients from co-operation. The research problem of this thesis was to define how organizations can improve their co-operation and develop it further.

The goal of the thesis was to find out how the organizations can improve their co-operation. The purpose was to concentrate on the organizations' internal operations which include co-operation and communication between employees, computer system, reward system and client hints.

In the theoretical framework of the thesis, customer service is handled from the point of view of customer experience. In the end it is a service directed to the customer. This thesis studies the organizations' co-operation through networking and teamwork.

The research method was qualitative. The research material was gathered with the help of theme interviews at Danske Bank and Kiinteistömaailma in November 2012. Both organizations were interviewed separately in order to prevent leading answers. Four people took part in the interviews and half of them belonged to the management and the other half were employees.

The study indicates that the strengths of co-operation lay on trust and open discussion between the organizations. However, the most important point in the results is how both organizations are unsatisfied to the after tracing and maintenance of the client hints. The faults in the computer system make employees' work more difficult and cause unwanted uncertainty. A joint computer system or a commonly defined and comprehensive customer meeting model would help to handle situations and create standards to the service.

**Keywords** networking, teamwork, customer experience, client hint system

**Pages** 47 p. + appendices 1 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ASIAKASKOKEMUS .....	3
2.1	Palvelun määritelmä.....	3
2.2	Asiakaskokemus.....	3
2.2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	6
2.2.2	Asiakaskokemuksen tasot.....	6
2.2.3	Odotusten ylittäminen .....	7
2.3	Asiakaskokemuksen rakentaminen .....	8
2.4	Brändi.....	10
3	VERKOSTOITUMINEN .....	14
3.1	Verkostoyhteistyö, tavoitteet ja hyödyt.....	14
3.2	Verkostoitumisen perusta .....	15
3.2.1	Luottamus .....	16
3.2.2	Verkostokyvykyys .....	17
3.2.3	Henkilökunta .....	19
3.3	Sidoksisuuden ulottuvuudet .....	22
4	TOIMIVA TYÖRYHMÄ.....	23
4.1	Työryhmän tuottavuuden parantaminen.....	23
4.2	Tehokkaan työryhmän perusedellytykset.....	23
4.3	Työryhmän onnistumisen edellytykset.....	24
4.3.1	Tavoitteet ja mittarit .....	25
4.3.2	Yhtiön tuki.....	26
4.4	Palkitseminen .....	27
4.4.1	Rahalliset palkkiot .....	28
4.4.2	Ei-rahalliset palkkiot .....	29
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	30
5.1	Tutkimusmenetelmien perustelut .....	30
5.2	Vinkkijärjestelmän tavoitteet .....	31
5.3	Vinkkijärjestelmä ja asiakasohjaus käytännössä.....	34
5.4	Henkilöstölle osoitetut koulutukset, kannustimet ja informaatio.....	36
5.5	SWOT-analyysi vinkkijärjestelmästä.....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
	LÄHTEET .....	45

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe liittyy läheisesti Danske Bankin ja Kiinteistömaailman jokapäiväiseen yhteistyöhön. Organisaatioilla on käytössä yhteinen vinkkijärjestelmä, joka on molemmille organisaatioille tärkeä osa toimintaa. Yhteistyö ruokkii molempien organisaatioiden myyntituloksia. Danske Bankille yhteistyö tuottaa kokonaisasiakkuuksia ja Kiinteistömaailmalle ostaja- ja myyjäasiakkaita. Asiakkaiden lisäksi yhteistyö nopeuttaa asuntokauppoja. (Yrittäjäksi Kiinteistömaailmaan 2013)

Danske Bankin ja Kiinteistömaailman välinen yhteistyö ja toiminta ovat mielenkiintoisia tutkimuskohteita, eikä tiedettävästi tätä yhteyttä ole ennen tutkittu Hämeenlinnassa. Tutkimuksen toimeksiannon idea lähti kehittämään Kiinteistömaailman halusta tutkia vinkkijärjestelmää asiakkaan näkökulmasta. Tutkimusongelma kuitenkin rajattiin organisaatioiden sisäiseen toimintaan, sillä sen hetkinen markkinatilanne vuoden 2012 lopussa ei olisi tuonut riittävästi asuntokauppoja kvantitatiivista asiakaskyselytutkimusta varten.

Opinnäytetyössä tarkastellaan vinkkijärjestelmää ja yhteistyötä kahden organisaation välillä. Tässä opinnäytetyössä vinkkijärjestelmällä tarkoitetaan tietokonejärjestelmää, ihmisten välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä, itse vinkkejä ja palkitsemisjärjestelmää. Danske Bank ja Kiinteistömaailma välittävät asiakasvinkkejä toisilleen tietokonejärjestelmän avulla. Danske Bank vastaanottaa vinkkejä, joiden tarkoitus on johtaa lainaneuvotteluun ja kokonaisasiakkuuden saamista pankille. Kiinteistömaailma saa puolestaan vinkkejä, jossa asiakas on joko ostamassa tai myymässä asuntoa ja tarvitsee siihen ammattilaisen apua.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää mahdolliset epäkohdat tai puutteet vinkkijärjestelmästä, jotta yhteistyötä voidaan parantaa ja viedä eteenpäin. Tavoitteena on saada tutkimustulokset, jotka hyödyttävät molempia toimeksiantajia. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimusongelmiin:

Miten asiakasohjaus toteutuu käytännössä?

Miten asiakasohjausta voitaisiin parantaa?

Tässä opinnäytetyössä käsitellään teoriaosuudessa asiakaskokemusta, yritysten verkostoitumista ja tiimityöskentelyä. Vinkkijärjestelmässä on lopulta kyse asiakkaisiin kohdistuvasta palvelusta, joten teoria osuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään asiakaskokemusta. Luvussa selvitetään asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja muun muassa miten asiakaskokemusta rakennetaan. Verkostoitumisen luvussa on tavoitteena selvittää, miksi organisaatiot verkostoituvat, miten verkostosuhteesta hyödytään ja mitkä ovat onnistuneen verkostosuhteen perusteet. Luvussa neljä syvennytään tarkemmin verkostosuhteessa toimivaan henkilökuntaan, joka toimii tiimin tavoin. Tavoitteena on selvittää muun muassa, mitkä ovat tehokkaan tiimin edellytykset ja miten työryhmiä voidaan palkita. Teorian jälkeen seuraa tutkimusmenetelmien ja -tulosten esittely, ja lopuksi johtopäätökset tutkimuksesta.

Opinnäytetyön toimeksiantajia ovat Hämeenlinnan Danske Bank ja Kiinteistömaailma Hämeenlinnan Asuntomarkkinointi Oy LKV, joiden väliseen toimintaan tämä opinnäytetyö rajataan. Hämeenlinnassa toimii yhteensä kaksi Kiinteistömaailman myymälää, joista vain toinen myymälä otti osaa tutkimukseeni. Toinen Hämeenlinnan Kiinteistömaailman myymälä ei ottanut osaa tutkimukseeni, organisaation omien syiden takia.

Danske Bank omistaa Kiinteistömaailma-brändin ja Kiinteistömaailma Oy:n. Lisäksi pankki osallistuu ketjun kehittämiseen. Asunnon ostoon liittyy läheisesti rahoitus, joten yhteistyö pankin kanssa on luonteva osa palvelutarjoamaa. Kiinteistömaailma perustettiin vuonna 1990, ja kiinteistönvälitysketju on kasvanut alansa markkinajohtajaksi. Organisaatiossa työskentelee noin 900 henkilöä 62 paikkakunnalla ja 134 myymälässä. Kiinteistömaailma toimii franchising-periaatteella. Myymälät ovat itsenäisten yrittäjien omistamia osakeyhtiöitä. Franchising-toimintaan kuuluu ketjukonseptin noudattaminen, eli asiakas saa samanlaisen palvelukokemuksen, riippumatta siitä, missä myymälässä hän asioi. Standardin mukainen toiminta saavutetaan yhteistyöllä ketjuohjauksen ja muiden yrittäjien kanssa. (Tutustu Kiinteistömaailmaan 2013)

Vuonna 2006 tanskalainen Danske Bank A/S osti Sampo Pankin ja konserniin liittyvät yritykset. Yhtenäinen nimi kaikkien maiden pankkien kanssa otettiin käyttöön marraskuussa 2012. Nykyisin Danske Bank -konserni toimii 15 eri maassa ja pelkästään Suomessa sillä on yli 1,1 miljoonaa henkilö-, yhteisö- ja yritysasiakasta. Pankissa työskentelee noin 2500 työntekijää, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisia palkkipalveluja henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille sijoitustoiminnasta, laina- ja päivittäispankkipalveluihin. (Danske Bank lyhyesti 2013; Suomen liiketoimintojen historia 2013)

## 2 ASIAKASKOKEMUS

Vinkkijärjestelmä perustuu asiakasohjaukseen, minkä kohteena ovat asiakkaat. Koska kohteena ovat asiakkaat, tulee asiakkaisiin kohdistuvaa palvelua tarkastella tarkemmin tässä opinnäytetyössä. Teoriaosuus perehtyy asiakaskokemukseen, joka on kaikkien organisaation kanssa tapahtumien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa (Löytänä & Korteso 2011, 11). Luku antaa vastauksen muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mitä asiakaskokemus on? Mistä se muodostuu? Mitä tarkoittaa odotusten ylittäminen? Miten asiakaskokemusta rakennetaan? Miten brändi vaikuttaa organisaation toimintaan?

Kokemukset syntyvät organisaation ja asiakkaan vuorovaikutustilanteista. Vuorovaikutustilanteiden kesto voi vaihdella viikoista muutamaan sekuntiin. Kestosta riippumatta organisaatiot pyrkivät viestimään asiakkaalle. Viestinnän avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaan tekemään ostopäätökseen ja asenteeseen organisaatiota kohtaan. Asiakaskokemus on sekoitus fyysistä, tunneperäistä ja aisteja stimuloivaa toimintaa. (Shaw & Ivens 2005, 5–7.)

### 2.1 Palvelun määritelmä

Palvelu voidaan määritellä seuraavasti: palvelut ovat tekoja, toimintoja ja prosesseja, joiden lopputulos ei ole fyysinen tavara ja jotka edustavat taloudellista arvoa. Toisen määritelmän mukaan palvelu tarkoittaa arvoa ja arvontuottamista asiakkaalle. Palvelussa omistusoikeus ei siirry. Palvelussa on neljä ominaisuutta: aineettomuus, vaihtelevuus (heterogeenisyys), palvelun tuottaminen ja kulutus tapahtuu samaan aikaan. Palvelua ei voida myöskään varastoida. Rissanen (2005, 20–21) lisää tähän listaan vielä palvelun ainutkertaisuuden ja luovan elementin. Palvelu on elämyksellinen, ainutkertainen eli vaikea toistaa standardina uudelleen ja palvelu antaa tilaa luovuudelle. Palvelutapahtuma tarjoaa sen tuottajalle ja asiakkaalle ainutlaatuisen tilaisuuden luovuudelle, lain, kohtuuden, hyvän maun ja yhteisymmärryksen rajoissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15–17.)

### 2.2 Asiakaskokemus

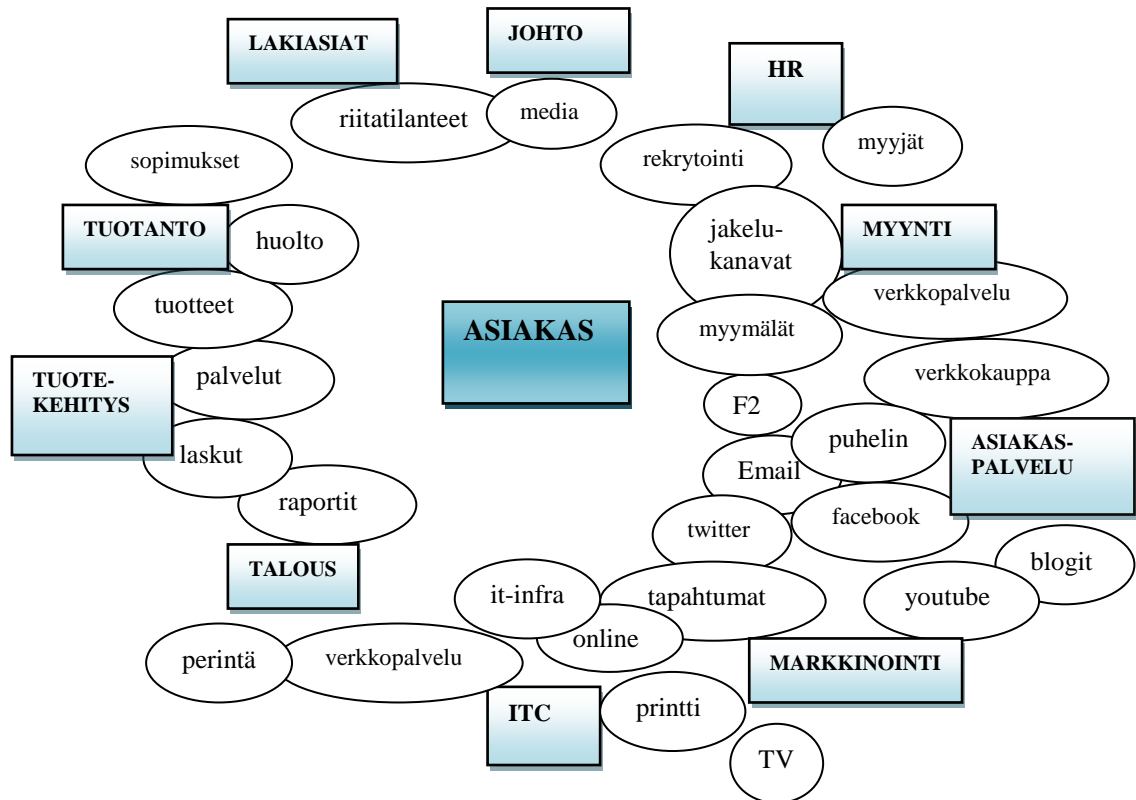
Nykyään tuotteen ja palvelun raja ei kuitenkaan ole enää selvä. Mutta rajanvedolla ei enää ole suurta merkitystä, sillä kokonaisvaltainen arvonaluonti on merkityksellisempää. 2010-luvulla arvo käsittää tuotteen arvonsijaan kokonaiskäyttöarvon. Grönroosin (2003, 26–27, 53) mukaan asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Eli tuotteesta haetaan ongelmaan ratkaisua ja hyötyä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Ratkaisu ongelmaan tai hyötyyn on tarjooma, joka sisältää tuotteen, palvelun ja lisäksi asiakkaan itsensä osallistumisen. Tarjooman arvon arvioi ja luo asiakas itse tuotto ja kulutus hetkellä. Asiakkaiden saama arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tar-

joaman heille tuottavan. Kyseessä on arvонуontiprosessi. Arvo muodostuu tuottajan ja asiakkaan välisestä yhteistoiminnasta ja vuorovaikutuksesta käyttötilanteessa. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan tietojen ja taitojen jalostamista edelleen ja valmentamaan asiakasta itseään tuottamaan itselleen arvoa. Kun asiakas itse huomaa, miten hänen oma panoksensa vaikuttaa tuotteiden- tai palvelujen kehittämiseen, esimerkiksi tiedon antajana, innovaattorina tai koekäyttäjänä, asiakassuhde vahvistuu ja kynns vaihtaa tuottajaa suurenee. Muun muassa juuri näistä elementeistä tuotteesta, palvelusta ja asiakkaan omasta panoksesta koostuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (Balac 2009, 85–87; Ojasalo & Ojasalo 2010, 15–17.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 11–12) määrittelevät asiakaskokemuksen kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan jokaisesta havainnosta, tunteesta ja alitajuisesta tulkinnasta. Shawn ja Ivensin (2005, 7) mukaan keräämme tietoa ympäristöstämme myös aistien avulla, mikä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Miltä tuote näyttää ja tuntuu? Millaista musiikki ja muut äänet ovat? Esimerkiksi näiden seikkojen takia voidaan sanoa asiakaskokemuksen stimuloivan aisteja. Koska ihminen havainnoi informaatiota aistien avulla, organisaatio voi kontrolloida, mitä aisteja se stimuloi. Organisaation tulee määritellä miten ja milloin se stimuloi mitään aistia asiakaskokemuksessa. Organisaatiossa on monia eri osastoja ja jokainen osasto tuottaa arvoa organisaatiolle. On mahdollista, että eri osastot korostavat enemmän omaa erikoistumistaan kuin yhteistyötä. Voi olla, etteivät osastot pyri vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia. Näin saadaan aikaan osa-arvoja. Asiakasta kuitenkin kiinnostaa kokonaisarvo, ei eri osastojen tuottamat osa-arvot. Hajauttamalla ja häivyttämällä eri osastoja toisistaan organisoinnin kautta arvoa tuottaviksi prosesseiksi, mahdollistetaan suhteiden kehittäminen, vaaliminen ja hallinta. (Grönroos 2003, 60–61.)

Koska kyseessä on laajennettu termi, on hyvä tutkia tarkemmin, mitä kaikkia osa-alueita asiakaskokemus koskettaa. Nämä osa-alueet kattavat kaikki tapaamiset, paikat ja tilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Nämä asiakkaan kokemukset ovat nimeltään kosketuspisteitä (Löytänä & Kortesus 2011, 74). Seuraava kuvio 1 antaa muutamia esimerkkejä, mitä kaikkia kohtaamisia yrityksen kanssa asiakas käy läpi ja mitä osastoa yrityksessä se koskettaa.





Kuvio 1. Esimerkki asiakaskokemusten kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Kortesus 2011, 75.)

Tärkeinä on nostaa asiakas kaikkien toimintojen toiminnan keskiöön. Jotta asiakaskokemus on mahdollisimman positiivinen, kaikkien toimintojen tulee perustaa toimintonsa asiakkaan kannalta parhaimmalla ja toimivimmalla tavalla. Näkyvimvät ja perinteiset kosketuspisteet ovat asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi, sillä ne ovat välittömimmässä läheisyydessä asiakkaaseen. Myös muiden kosketuspisteiden merkitys on oleellinen asiakaskokemuksessa: johdon tulee olla esimerkkinä henkilöstölle ja olla sitoutunut, markkinointi antaa asiakkaille lupauksia ja odotuksia tuotteista ja palveluista, jotka asiakaspalvelu ja myynti lunastavat. ITC-osasto vastaa verkkopalvelujen toimivuudesta ja käytettävyydestä, talousosasto vastaa asiakkaille lähetettävistä laskuista, tuotekehityksessä ja tuotannossa tulee ottaa itse asiakas ja heidän toiveensa ja tarpeensa huomioon. Tällöin on tärkeää, että myyjä tekee asiakkaalle selväksi, miten asiakas pystyy vaikuttamaan tuotantoon ja kehitykseen toiveillaan, tarpeillaan ja kehitysideoillaan (Balac 2009, 87). Lakiosaston tulee tuottaa asiakkaille kokemuksia ja lisätä tuotteen tai palvelun arvoa. Esimerkkinä lakiosaston arvon tuotosta kertovat riitatilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Vaikka asiakas on juridisesti väärässä, mutta hänen tunteensa eivät. Yrityksen kannalta voi olla edullisempaa antaa asiakkaalle myönnytystä riitatilanteessa ja toimia vähemmän vahingon periaatteella, sillä nykyään muun muassa sosiaalinen media on suuressa roolissa. Huonosta palvelusta kerrotaan sosiaalisessa mediassa ja tieto leviää nopeasti. Ennen huonosta palvelusta kerrottiin kymmenelle ja hyvästä yhdelle, mutta tietoyhteiskunnan kehittymisen myötä kyseiset luvut tulee asettaa toiseen potenssiin. Jo yhdellä Facebook-päivityksellä sanoma huonosta palvelusta tavoittaa kerralla keskimäärin 130 kaveria. (Löytänä & Kortesus 2011, 27, 31, 74–76, 95–104, 137.)

## 2.2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemukseen vaikuttavat psykologiset tekijät (Löytänä & Kortesus 2011, 43). Kun asiakaskokemusta lähdetään johtamaan, seuraavat seikat on otettava huomioon.

Tavallinen kuluttaja käy ostoksilla kohottaakseen omaa identiteettiään, joten huono palvelu koetaan loukkaavaksi ja asiakas voi kokea menettäneensä kasvonsa. Loukattu asiakas mitä todennäköisimmin ei tule uudelleen loukattavaksi samaan yritykseen. Asiakkaan menetyksen lisäksi asiakas kertoo pettymyksestään ja huonosta palvelusta sosiaalisessa mediassa. Koska ihminen hakeutuu tilanteisiin, joista aiheutuu hänelle mielihyvää, kannattaa keskittyä asiakaskokemukseen. Jos asiakas kokee saaneensa mielihyvää yrityksen kohtaamisesta, tämä todennäköisimmin palaa takaisin. Vastuu asiakaskokemuksesta on yrityksellä ja työntekijöillä ja jokainen huono kohtaaminen asiakkaan kanssa tulisi käsitellä perusteellisesti. (Löytänä & Kortesus 2011, 43–44.)

Elämyksen määritelmä Löytänen ja Kortesuson (2011, 45–46) mukaan on voimakas positiivinen kokemus, johon liittyy vahva tunne. Näitä ovat muun muassa ilo, onni, oivallus, ilahtuminen ja ennen kaikkea myönteinen yllätyminen. Asiakaskokemuksesta tulee vahvempi, mitä enemmän tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia syntyy. Yrityksen on analysoitava, mitkä mahdollisuudet tuottavat yllättävässä mielessä positiivisia kokemuksia. Johdetussa asiakaskokemuksessa asiakas johdatellaan valintaprosessin läpi suosittelemalla ja vinkkaamalla. Kohderyhmän, parhaiden asiakkaiden tarpeiden kautta voidaan kehittää asiakaskokemusta.

Arvoa palveluun luodaan asiakkaille kokemusten kautta. Positiiviset, merkitykselliset ja henkilökohtaiset kokemukset synnyttävät syvän muistijäljen asiakkaan aivoihin. Mittaaminen on mahdollista ja helppoa. Aktiivisessa kysymysten asettelussa asiakasta pyydetään kertomaan tietyistä yrityksistä kokemuksiaan. Passiivisessa kysymystenasettelussa asiakas kertoo, mistä yrityksistä hänellä on positiivisia tai negatiivisia kokemuksia. Jos asiakkaalle ei tule yritystä mieleen, yritys on epäonnistunut muistijäljen luonnissa. Positiivisen muistijäljen luonti on kuitenkin mahdollista keskittymällä tiettyihin kosketuspisteisiin ja tehdä asiat mahdollisimman hyvin ja analysoida tilannetta. Asiakaskokemuksen tulee luoda asiakkaalle mielihyvää ja asiakkaan tulee ilahtua palvelusta, sillä mieleen jääneen ja miellyttävän palvelun takia asiakas palaa takaisin. (Löytänä & Kortesus 2011, 48–49.)

## 2.2.2 Asiakaskokemuksen tasot

*Satunnainen kokemus* vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Tällaisia kohtaamisia tapahtuu muun muassa kaupoissa ja kioskeissa, joissa henkilökuntaa ja myymälöitä on paljon. *Odotettavissa oleva kokemus* on suunniteltu, sisältää aina tietyt elementit ja on riippumaton ajasta ja paikasta. Pankissa asiointi voidaan luokitella kuuluvan odotettaviin kokemuksiin. Tervehditään, vaihdetaan kuulumisia, hoidetaan asia sujuvasti ja tehdään yhteenveto ja lopuksi vielä kerran pyritään kauppaan. Kyseessä on asia-

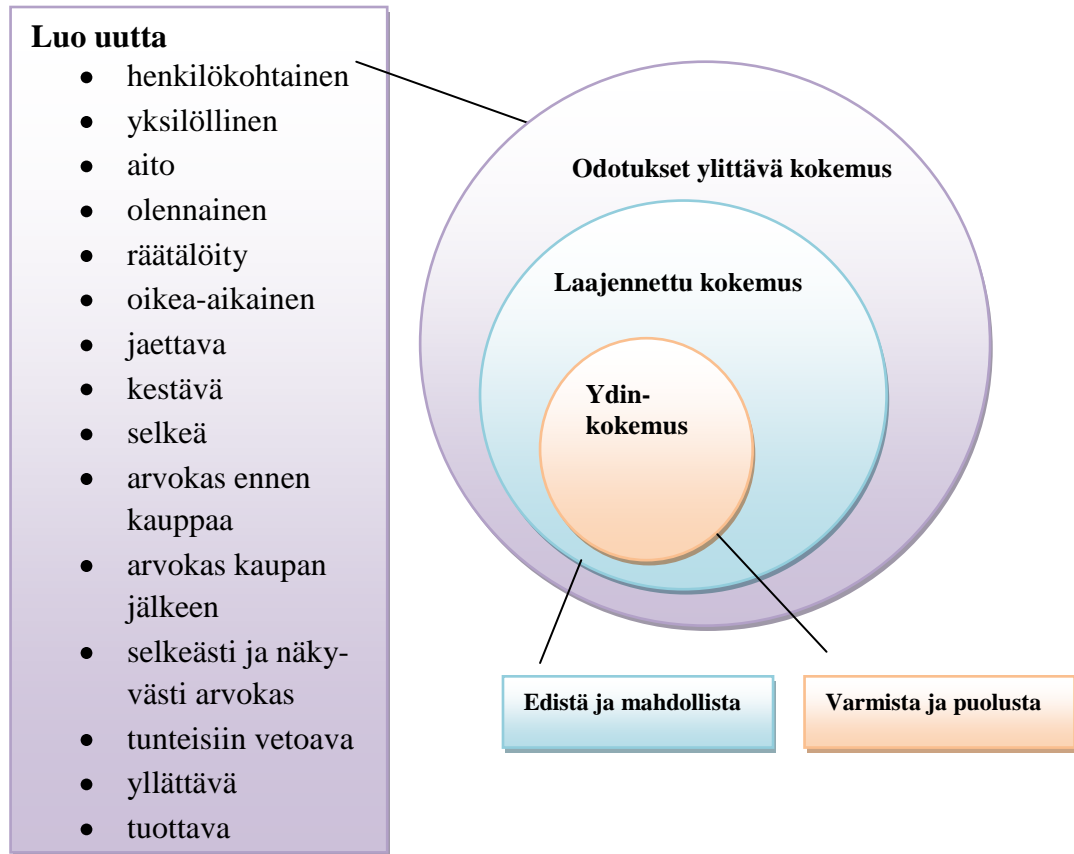
kastapaamismalli, jonka helpottaa työskentelyä (Everi 2011, 177). *Johdettu kokemus* on suunniteltu, ajasta tai paikasta riippumaton, mutta erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava. Johdetusta ja yllättävästä palvelusta julkaisiin 24.10.2012 iltasanomien sivuilla. Ritz Carlton Amelia Island -hotellissa vieraillut perheen 5-vuotias tytär oli unohtanut Elmopehmolelunsa hotellille. Normaalin palautuksen sijaan hotellin henkilökunta oli koonnut kirjan Elmon seikkailuista hotellissa. Pehmolelu olikin ollut tutkimusmatkalla eikä eksyksissä. (Iltasanomat 2012; Löytänä & Kortesus 2011, 50–53.)

### 2.2.3 Odotusten ylittäminen

Ydinkokemus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan perustehtävän täyttämistä. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on puolustaa ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan sen. Ydinhyödyn tai -edun takia asiakas on lähtenyt etsimään ratkaisua ongelmaansa. Ja juuri ongelma tai sen hetkinen tilanne ovat ajaneet asiakkaan liikkeelle. (Löytänä & Kortesus 2011, 61–62; Rissanen 2005, 21–22.)

Kun ydinkokemus on taattu ja kunnossa, yritys pystyy tuottamaan laajennettua kokemusta asiakkaalle. Laajennettu kokemus tarkoittaa kokemuksen ja asiakkaalle tuotettavan arvon laajentamista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Käytännössä laajentaminen tarkoittaa tavaramerkkiä, brändiä, laatua, hintaa, muotoilua, ominaisuuksia, lisäpalveluja, palveluympäristöä ja sitä miten palvelu tarjotaan asiakkaalle. Tarkoituksena on vedota asiakkaaseen mielikuvien ja tunteiden avulla. Laajennettu kokemus toteutetaan kahdella tapaa. Asiakassuhteen edistämisessä palveluun tuodaan lisää elementtejä, joilla tuodaan suoraan lisää arvoa asiakkaalle. Kyseessä voi olla tuote, jota asiakas käyttää muiden yrityksen tuotteiden kanssa. Tuotteen ja asiakassuhteen mahdollistamisesta on kyse tuotteen käytön laajentamisesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 62–63; Rissanen 2005, 21–22.)

Asiakaskokemuksessa on ennen kaikkea kyse odotusten ylittämisestä. Odotuksen ylittävään kokemukseen tarvitaan erilaisia elementtejä. Näitä elementtejä on listattu Löytänen ja Kortesuson muokkaamaan kuvio 2. Rissanen (2005, 21–22) mukaan tähän listaan kuuluvat myös palvelun jälkimarkkinointi, takuu ja tuoteturva, palvelun ja tavaran esille pano ja toimitus asiakkaan käytettäväksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.)



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Korteso 2011, 60.)

### 2.3 Asiakaskokemuksen rakentaminen

Asiakaskokemuksen rakentamisessa on seitsemän eri vaihetta. Vaiheet esitellään tässä luvussa ja lopuksi kuvio 3 kokoa vaiheet kokonaisuudeksi. Ensimmäisessä vaiheessa asiakaskokemus on nähtävä lähteenä pitkäaikaiselle kilpailuedulle. Merkittävä asiakaskokemus tarjoaa kilpailuetua, koska asiakaskokemus luo uskollisia asiakkaita. Organisaatio voi luoda samantyyppistä tunneperäistä yhteyttä asiakkaisiin, kuin ihmisillä on perheenjäseniinsä. Yhteys syntyy, kun asiakas palaa takaisin aina uudestaan. Organisaatiolle on tärkeää löytää oikea henkilö työhön, joka luo oikeanlaisen suhteen asiakkaan kanssa. Ilman oikeata henkilöä asiakaskokemus voidaan pilata. (Shaw & Ivens 2005, 11, 101.)

Merkittävä asiakaskokemus luodaan, kun asiakkaan fyysiset ja tunneperäiset odotukset ylitetään johdonmukaisesti. Asiakas odottaa, että häntä kohdellaan tietyllä tavalla. Kun asiakas kerran on saanut tietyn tasoista palvelua, hän odottaa saavansa samantasoista palvelua tai tuotetta myös seuraavalla kerralla. Jos asiakas on saanut huonoa palvelua tai huonon tuotteen aikaisemmin, hän odottaa saman tapahtuvan myös seuraavalla kerralla. (Shaw & Ivens 2005, 11, 34.)

Asiakaskokemuksen kautta erilaistutaan, kun keskitytään stimuloimaan suunniteltuja tunnereaktioita. Tunteet voivat tarjota pitkäaikaista kestävä

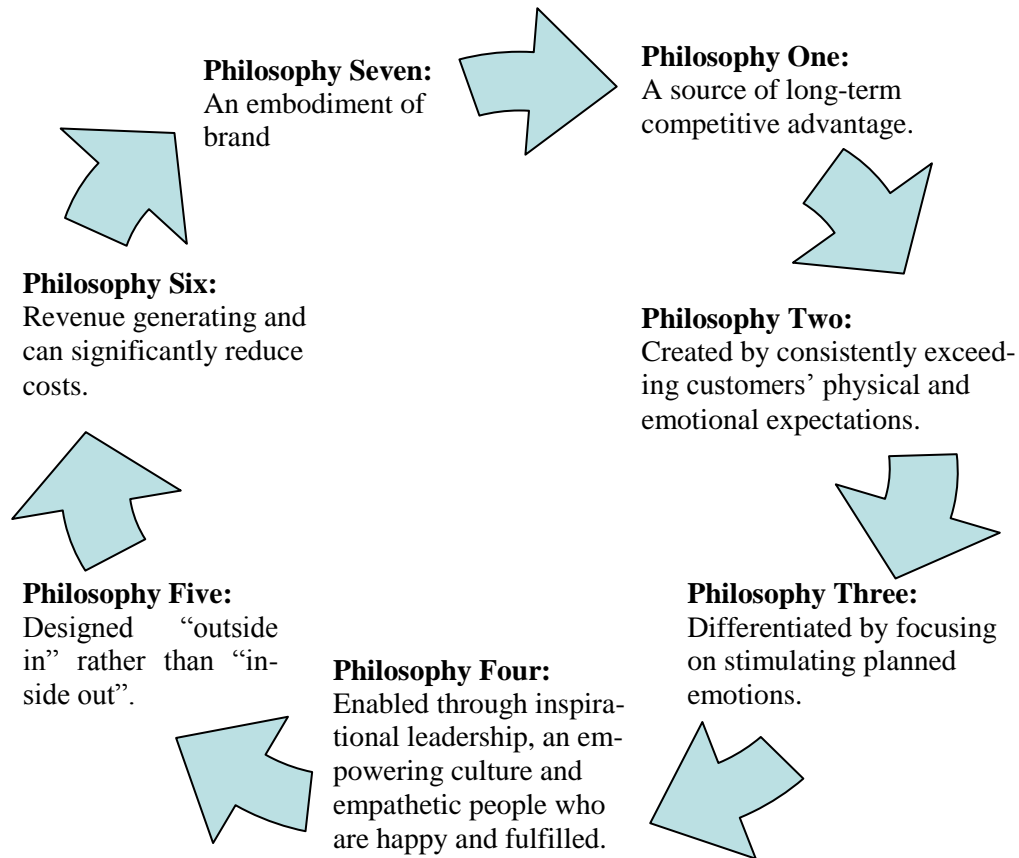
erilaistumista. Silti kyseinen seikka jätetään usein huomiotta asiakaskokemuksessa. Organisaation tulee tietää, millaisen tunteen se haluaa asiakkaisiinsa jättää. (Shaw & Ivens 2005, 12.)

Inspiroiva johtaminen mahdollistaa asiakaskokemuksen. Oikeanlainen johtaja toimii työntekijöille roolimallina ja valitsee oikeanlaiset ihmiset työhön. Roolimallin mukaisesti, työntekijät imitoivat johtajan tapaa puhua, toimia ja asioida asiakkaiden kanssa. Oikeat ihmiset työpaikalla estävät lattean ja köyhän asiakaskokemuksen. Asiakkaalle hyvän asiakaskokemuksen luo vuorovaikutus ihmisen kanssa, joka välittää, kuuntelee, auttaa ja saa asiakkaan tuntemaan itsensä kuninkaaksi. Työntekijän tulee siis olla empaattinen. (Shaw & Ivens 2005, 12, 100, 102, 116.)

Asiakaskokemus tulee johtaa ulkoapäin sisälle ennemmin kuin sisältä ulospäin. Shawn ja Ivensin (2005, 12) mukaan organisaatiot ovat liiaksi sisänpäin keskittyneitä. Organisaatioissa ajatellaan mikä on itselle hyväksi. Ajattelumallin tulisi olla toisinpäin eli pitäisi pohtia, mikä on asiakkaalle hyväksi.

Merkittävä asiakaskokemus tuottaa voittoa ja vähentää huomattavasti kuluja. Organisaation tulee keskittyä prosesseihin ja yksityiskohtiin. Näissä kohteista voidaan parantaa asiakaskokemusta ja samalla säästää rahaa. On myös hyvä kysyä ja miettiä, miten toiminto parantaa asiakaskokemusta ja miten se sopii asiakaskokemukseen. (Shaw & Ivens 2005, 13, 99.)

Asiakaskokemus ilmentää brändiä. Työntekijöiden tulee johdatella brändin arvoja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, sillä he toimivat brändin kasvoina ja äänenä asiakkaalle. Brändin tulee olla yhteydessä asiakaskokemukseen ja täyttyä organisaation jokaisessa osassa, kuten henkilöstöstä siivoukseen. Asiakaskokemuksen tulee heijastua brändistä. Brändin tulee näkyä saumattomasti jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa. (Shaw & Ivens 2005, 14, 109–110, 142.)



Kuvio 3. The seven Philosophies for Building Great Customer Experiences virtuous circle (Shaw & Ivens 2005, 13.)

## 2.4 Brändi

Palvelubrändien tarkastelussa tulee ymmärtää, mitkä prosessit tuovat asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa arvoa. Palvelut ovat toimintaympäristösidonnaisia, mikä vaikuttaa asiakkaiden laatukokemuksiin. Asiakkaat vaikuttavat itse palvelutuotantoon. Kuten aikaisemmin tässä luvussa todettiin, palvelut ovat aineettomia, joten ne ilmenevät asiakkaalle subjektiivisina kokemuksina ja elämyksinä. (Lindberg-Repo 2005, 142.)

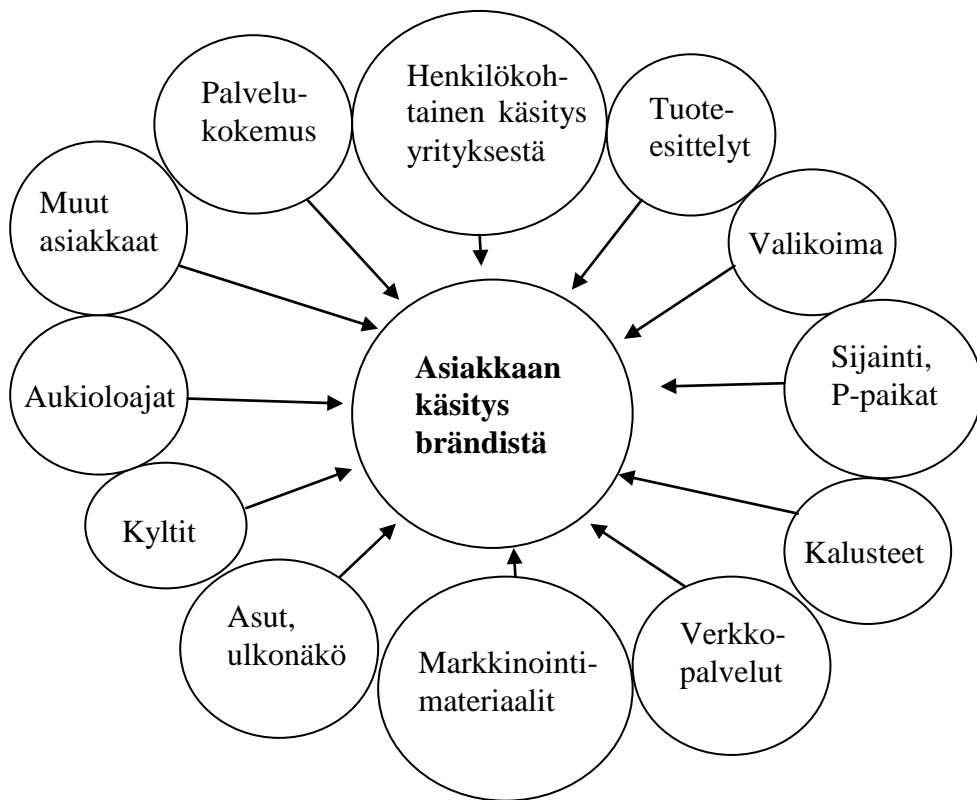
Brändin määritelmä on muuttunut vuosien aikana. Enää eivät riitä merkki, logo ja nimi. Brändi on asiakkaan muodostama käsitys aineettomasta hyödykkeestä, johon vaikuttaa asiakkaan muodostamat mielikuvat, tiedot ja kokemukset. Brändi on asiakkaalle lupaus, joka välittää luottamusta, johdonmukaisuutta ja odotuksia. Nykyisin brändiin lukeutuvat yrityksen ratkaisut liiketoiminnassa ja viestinnässä. Organisaation ensimmäinen brändiin liittyvä päätös on liikeidea. Mitä ainutlaatuisempi liikeidea, sitä paremmat ovat brändin rakennus mahdollisuudet. Viestintä kattaa yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän ja mitä asiakkaat yrityksestä puhuvat. Lisäksi brändi on organisaation ajattelutapa. Brändin tehtäviin kuuluu yksilöidä tuote, palvelu tai yritys ja erota kilpailijoista. Erilaistumalla kuluttajiin voidaan luoda kestäviä suhteita, jotka lopulta realisoituvat kassavirtoina. Sosiaalisen pääoman tavoin, brändi luo yrityksen houkuttelevuutta. Vahva brändi luo myös uskollisia asiakkaita, kiinnostusta työnantajana ja

haluttavuutta verkostokumppanuuteen. Lisäksi brändiä voidaan pitää yrityksen voimavarana, kun uusia innovaatioita kaupallistetaan, markkinoidaan ja lanseerataan. (Lindberg-Repo 2005, 16; Malmelin & Hakala 2011, 18, 27, 76.)

Perinteisten pääomalajien rinnalle on hyvä antaa huomiota myös brändille arvon tuottajana. Brändin ja maineen liittäminen kirjanpitoon lisää toimintojen arvostusta ja lisää markkinoinnin ja viestinnän ymmärrystä. Kun brändi ja maine lisäävät organisaation arvoa kirjanpidollisesti, markkinointiin ja viestintään kohdistetut varat ymmärretään investointeina eikä kuluina. Brändipääoma koostuu viestintä- ja markkinointiosaamisesta, ymmärryksestä, oikeuksista, tiedoista, johtamismenetelmistä, asiakassuhteista ja luottamuksesta, jotka kohdistuvat brändiin. Liiketoiminnallisesti brändin merkitys on kasvanut ja huomio on siirtynyt tuotteesta asiakkaiden ja brändien suhteeseen. Huomio on kasvanut myös tuotteiden lyhentyneen elinkaaren ja kasvaneiden paineiden takia. (Malmelin & Hakala 2011, 24, 25–27.)

Brändin rakentaminen vaatii rahallista panostusta, mutta lopulta brändit muotoutuvat organisaation menestyksen ja arvonmuodostuksen tärkeimmiksi tekijöiksi. Tämä takia brändiä on johdettava ja hoidettava asian mukaisesti. Organisaation viestinnän tulee olla vaikuttavaa ja tuloksellista, jotta liiketoiminta on menestyksellistä. Brändipääoma rakentuu viestinnän avulla muodostettuihin mielikuviin, tarinoihin ja elämyksiin. Koska brändipääoma rakentuu viestinnän avulla, on olennaista tarkastella asiaa viestinnän johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Brändijohtaminen korostaa koko organisaation johtamista brändin avulla. Brändi on se tekijä, joka yhdistää organisaation osat toisiinsa ja liittää asiakkaisiin ja sidosryhmiin (Everi 2011, 40). Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että koko organisaatiossa kaikille on selvää, mitä brändi edustaa ja mikä on sen identiteetti ja tavoitteet. Brändijohtamisen malli arvoketju alkaa organisaation visiosta, jatkuu brändin viestinnän, julkisuuden ja mielikuvan kautta brändin maineeseen. Koko organisaation toimintaa ja viestintää tulee johtaa brändin arvojen, visioiden ja tavoitteiden kautta. Brändin vision tulee tukea liiketoiminnallista strategiaa ja osoittaa sidostyhmille, mikä on brändin visio, mihin se on menossa ja mitä arvoa yritys suunnittelee sen tuottavan jatkossa asiakkaille. Arvostettu brändi innostaa ja motivoi henkilökuntaa ja se on sitoutunut tavoitteisiin. Viesti välittyy näin johdonmukaisena sidosryhmille. Kaikissa brändin ja asiakkaan vuorovaikutuksen kohtaamispisteissä pyritään yhtenäisyyteen. Asiakaskokemukseen viitaten, mielikuvat brändistä ja organisaation tulevaisuudesta, muodostuvat myös kaikista niistä kohtaamisista, joita asiakkaat ja muut sidosryhmät kokevat organisaation kanssa. Koska elämykset ja merkitykset ovat merkittäviä kilpailutekijöitä, brändi nousee merkitseväksi tekijäksi. Kokonaisvaltaista arvoprosessien johtamista ei voida enää pitää yhden osaston vastuulla. Brändin markkinointi on siirtynyt markkinointiosaston vastuulta koko organisaation vastuulle. Arvoa luodaan tehokkaammin, kun brändin kaikki kohtaamispisteet tekevät yhteistyötä. Brändin tulee ohjata ihmisiä toiminnassaan ja viestinnässä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Käsitteilytapaan vaikuttavat työntekijöiden käsitys organisaatioin arvoista ja visioista. Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty myös asiakaskokemuksta silmällä

pitäen brändiin vaikuttavia seikkoja asiakkaan näkökulmasta. (Lindberg-Repo 2005, 60, 108–110; Malmelin & Hakala 2011, 29, 39–40, 63, 67, 132.)



Kuvio 4. Asiakkaan käsitys brändistä (Everi 2011, 26.)

Sisäisen viestinnän perinteinen tehtävä on tukea organisaation toimintaa muun muassa tiedottamalla työntekijöitä päätöksistä ja johdon laatimista suunnitelmista. Laadullisesti kyseistä sisältöä voidaan arvioida ajankohtaisuuden ja täsmällisyyden perusteella. Nykyisin viestinnän tulee sisältää muutakin kuin tiedon siirtämistä tai tiedottamista. Sisäisen viestinnän tulee luoda yhteistä ymmärrystä organisaation tavoitteista ja toimintavoista. Sisäinen viestintä tukee työntekijöitä valtuuttamalla heidät parhaaseen mahdolliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa kaikissa brändin kosketuspisteissä. Tavoitteena on tuottaa yhteistä arvoa brändille. (Malmelin & Hakala 2011, 70; Lindberg-Repo 2005, 190.)

Organisaatiolta vaaditaan brändiosaamista verkostokyvykkyyden lisäksi. Brändiosaaminen tarkoittaa työntekijöiden kykyä ymmärtää brändin arvoja, tavoitteita ja lupauksia asiakkaille. Brändiosaaminen tuo tietoisuutta yritykselle ja sen tuotteille. Tietoisuus auttaa kehittämään kestäviä ja pitkäaikaisia brändisuhteita asiakkaiden ja kuluttajien kanssa ja vähentää markkinointi-investointeja. Keskeistä on myös ymmärtää uudistuvien suhteiden muutoksia asiakkaiden ja brändin välillä. Suhteiden muutokset voivat aiheutua toimintaympäristöstä ja työntekijöiden tulee osata ennakoita ja seurata näitä muutoksia ja lisäksi kilpailijoiden toimintaa, jotta brändin maine säilyy (Malmelin & Hakala 2011, 33). Toimintaympäristön muutokset vaativat työntekijöiltä luovuutta, oppimiskykyä ja uudistumis-



kykyä. Osaaminen koostuu työntekijän tietotaidosta, kokemuksista, ominaisuuksista ja kyvykkyydestä, eli henkilökohtaisesta osaamisesta. Sosiaalisen median myötä myös keskustelu on vilkastunut ja brändeistä puhuu yhä suurempi joukko ihmisiä. Työntekijöiltä vaaditaan myös taitoa johtaa keskustelua ja hyödyntää sitä. Tämän takia brändistä on puhuttava selkeästi ja johdonmukaisesti. Viestinnällisiä valmiuksia voidaan kehittää koulutusten avulla. Koulutuksissa opitaan tapoja toimia asiakaspalvelutilanteissa ja muissa brändiä rankentavissa suhteissa. Kaavamainen asiakastapaamismalli helpottaa työntekoa ja on johdonmukainen, mutta ei takaa asiakkaalle ja brändille merkityksellisyyttä ja menestystä. (Lindberg-Repo 2005, 24; Malmelin & Hakala 2011, 33, 98, 171, 176–177.)

Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on mahdollisuus kasvattaa asiakkaan brändiuskollisuutta ja luottamusta organisaatiota kohtaan. Asiakkaiden brändiuskollisuutta voidaan rakentaa myös reklamaatioiden kautta. Brändiuskollisuus vahvistuu, jos organisaatio onnistuu selvittämään reklamaation asiakasta kunnioittaen ja lunastamaan brändin lupaukset. Jos mainonta asettaa organisaatiolle lupauksia, joita se ei pysty lunastamaan, brändin maine heikkenee. Asiakkaiden kokemukset ovat tällöin ristiriidassa organisaation toiminnan ja lupauksen kanssa. Epämiellyttävät kohtaamiset ja huhut vaikuttavat asiakkaaseen ja siten ovat uhka brändille. Jotta tilanteet voidaan hoitaa kunnialla, tarvitaan hyvin johdettuja suunnitelmia ja ohjeita, miten toimia. (Malmelin & Hakala 2011, 68, 176.)

### 3 VERKOSTOITUMINEN

Tässä luvussa selvitetään verkostosuhteen tavoitteet ja hyödyt. Vaikka Danske Bankin ja Kiinteistömaailman välinen yhteistyösuhde perustuu omistukseen, tässä opinnäytetyössä selvitetään myös menestyksekkään verkostosuhteen onnistumisen perusteita.

Markkinointikirjallisuudessa verkostojen merkitys on Gummerssonin (2005, 29–31) mukaan aliarvostettu. Verkostoja on pidetty vain ilmiönä ilmiöitten joukossa ja organisaatioiden sisäistä toimintaa käsitellään harvoin verkostona. Verkostot koostuvat monista yksilöistä, organisaatioista ja toisten organisaatioiden lisäksi kuluttajista, henkilökunnasta, kansalaisista, ihmisten välisistä suhteista ja tietokoneista.

Menestyvä tuote tai palvelu muodostuu erilaisista ja nopeasti kehittyvistä huippuosaamisten yhdistelmistä. Suureltaan organisaatiot eivät enää pysty kehittämään kaikkea tarvitsemaansa osaamista, joten tarvittava erityisosaaminen tuotteisiin ja palveluihin haetaan sieltä, missä sitä on. Näin organisaatiot voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. (Niemelä 2002, 16–17.)

Kun yhteistyökumppanit arvioivat palvelutarjooman arvoa lopulliselle asiakkaalle, on lähdeävä arvioimaan asiakkaan saamaa hyötyä. Jos asiakas ei hyödy palvelusta, ei sillä ole myöskään hänen silmissään mitään arvoa. Jos asiakas hyötyy palvelusta, hän on myös todennäköisesti valmis maksamaan palvelusta. (Koskinen 2004, 272.)

#### 3.1 Verkostoyhteistyö, tavoitteet ja hyödyt

Yritysten ja ihmisten välisen yhteistyön takia itse yrittäjäyys on muuttunut. Kova kilpailu vaatii yhteistyötä muiden yritysten kanssa, jotta toiminta on tehokasta ja pystytään toimimaan. Yrityksen kannattaa hyödyntää muiden yritysten ydinosaamista ja vahvuuksia sekä hankkia voimavaroja, eli parantaa omaa tuote- ja palvelutarjoamaa. Lisäpalveluiden tarjoaminen ydintuotteen rinnalla on yksi keino peitotaa ne kilpailijat, joiden ydintuotteet ovat hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia. Voi olla tehokkaampaa ja kannattavampaa etsiä kumppani ja hankkia siltä tarjoamaan tarvittavat täydentävät osuudet (Gröönroos 2003, 28, 62). Tällöin puhutaan verkostoitumisesta yritysten välillä. Globalisoituminen ja kilpailu lisäävät yritysten välistä verkostoitumista, yhteistyön kehittämistä ja yhteistoimintaa. Lisäksi kustannuspaineet, teknisen kehityksen ja tietoliikennetekniikan kehitys, muutosten ennustettavuus ja hallinnan vaikeutuminen ovat vaikuttaneet verkostoitumisen lisääntymiseen. Syitä verkostoitumiselle on kolme tekijää: *muutos liiketoiminnassa* tarkoittaa riskin hallintaa ja uusien strategioiden kokeilua. *Matkiminen ja johtamismuotti* tarkoittavat menestyneiden verkostosuhteiden matkimista. Matkiminen ei tosin johda hyviin tuloksiin, sillä yhden yrityksen taktiikka ei sovi toiselle. *Reagoimalla kilpailijoiden toimintaan* saadaan parhaat toimijat, edelläkävijän edut ja välte-

tään kilpailijoista jälkeen jääminen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15–16, 23–26, 42, 77, 201–204; Toivola 2006, 9–10, 22, 71.)

Määritelmä verkostoitumiselle on toiminta, joka perustuu tasavertaisten yhteistyöyhteyksien yhteiseen, samanaikaiseen ja tavoitteelliseen toimintaan, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi. Tuloksena saadaan parempi kokonaistarjooma, mahdollisuus laajempaan tuotekehitykseen ja päästä käsi toisten yritysten tietotaitoon. Kyseessä on prosessi, joka tuottaa tiedon, osaamisen ja arvojen kautta lisäarvoa toiminnalle. Verkostoituminen on mahdollisuus erikoistumiselle, vastaiskuna ympäristön ja kilpailun muutoksiin. Erikoistuminen on menestymisen edellytys, sillä nykyinen kilpailutilanne korostaa tuotteiden laadun, asiakaslähtöisen toimintatavan, nopeuden, joustavuuden, oppimisen ja jatkuvan kehittämisen merkitystä. Verkostoitumalla yritys pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Tietoyhteiskunnassa verkostoyritys pystyy luomaan ja käsittelemään tietoa tehokkaasti, reagoimaan uusiin olosuhteisiin, joustamaan uusissa tilanteissa ja olemaan innovatiivinen. Yhteistyössä saavutetaan parempaa sisäistä suorituskykyä, tehokkuutta, tarjoomaa ja resursseja, jota ei yksin saavutetaisi. (Hakanen ym. 2007, 15–16, 23–26, 42, 77, 201–204; Toivola 2006, 9–10, 22, 71.)

Verkostoitumisella haetaan osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista, koska osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnassa kasvaa. Motiivina yhteistyölle on lähes aina yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Näiden tavoitteiden ja hyötyjen lisäksi on monia muita yhteistyön motiiveja, kuten reagointivalmiuden parantaminen, innovatiivisuuden toteutuminen ja synnyttäminen, standardien luominen, tuote- tai palvelutarjooman laajentaminen, tuottaminen tai kehittäminen, uskottavuuden ja yrityskuvan parantaminen. Motiivina voi olla myös toisen yrityksen maineesta hyötyminen, uusasiakashankinnat ja niiden tiiviimpi sitominen, yrityksen arvonnkohoittaminen, kustannusten pienentäminen tai riskin jakaminen. Verkostoituminen antaa myös lisää apuja esimerkiksi markkinoiden vauhdittamiseen tai markkinoille pääsyn, jolloin uudet markkinat tuottavat uutta liiketoimintapotentiaalia. Kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen voi joskus jopa tuottaa kokonaan uutta liiketoimintaa. (Hakanen ym. 2007, 15–16, 23–26, 42, 77, 201–204; Toivola 2006, 9–10, 22, 71.)

### 3.2 Verkostoitumisen perusta

Verkostoitumisen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Jotta verkostoituminen tuottaa tulosta ja on onnistunut, yhteistyön tärkein onnistumisen väline on yhteinen ymmärrys siitä, minkälaisesta kumppanuudesta on kyse ja mitkä ovat edellytykset onnistumiselle. Kumppanin odotetaan ymmärtävän kumppanuuden tarpeet ja tavoitteet. Kumppanuudessa teot tehdään yhteiseksi hyväksi. Kasvun perustaksi tarvitaan myös synergiaetuja, kuten päällekkäisyyksien poistumista, vankempaa markkina-asemaa, uusia jakeluteitä tai raaka-aineita, riippuen yritysten toimialasta (Everi 2011, 34). Kumppanuussiteen lujituksen ja kestävyys määrittää yhteistyöhalu. Perusteiden, kuten tietotaidon ja tavoitteiden tulee olla selkeät ja kunnossa, sillä pelkkien hyötyjen omaksuminen ei riitä. Verkostoyrityksil-

tä vaaditaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen taitoa ja oman ydinosaamisen toteuttamista osana yrityksen arvoja. Verkostoituminen lisää yrityksen kasvukapasiteettia, kun verkostoyritysten ydinosaamiset ja tuotteistot täydentävät toisiaan ja tarjoomaa voidaan markkinoida yhdessä. (Hakanen ym. 2007, 18, 56, 64, 70; Koskinen 2004, 254; Toivola 2006, 9–12, 19, 63–64.)

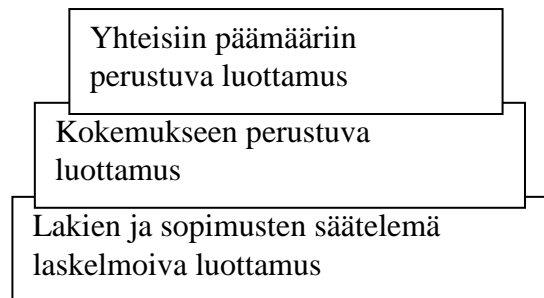
### 3.2.1 Luottamus

Yrityksiltä vaaditaan vuorovaikutuskykyä ja -taitoja ja taitoa työskennellä muiden yritysten kanssa. Vuorovaikutuksen kautta asiakkaalle syntyy haluttua lisäarvoa. Mutta ennen kaikkea keskiöön nousevat luottamus ja avoimuus. Kun yritys lähtee mukaan verkostotoimintaan, sen sisäiset kustannukset laskevat, mutta transaktiokustannukset, kuten neuvottelut ja valvonta, nousevat. Jotta yhteistyö olisi mahdollisimman kannattavaa, transaktiokustannukset tulee laskea mahdollisimman alas. Kustannusten laskun edellytyksenä on luottamus. Luottamuksen kautta saavutetaan sitoutuneisuus yhteiseen asiaan (Grönroos 2003, 62). Yrityksen luotettavuus pohjautuu sen maineeseen ja aikaisempaan käytökseen. Luottamus rakentuu onnistuneisiin aikaisempiin yhteistyökokemuksiin, yhteisiin toimintatapoihin ja arvoihin, avoimeen ja vastavuoroiseen vuoropuheluun, mikä näkyy molemminpuolisena yhteenkuuluvaisuuden tunteena, sitoutumisena ja keskinäisenä riippuvuutena. Luottamuksen rakentamisen kannalta osaaminen, uskottavuus, usko, toivo, henkilökohtaiset ystävyyssuhteet ja sosiaaliset siteet jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ovat tärkeitä elementtejä. Kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa, heille muodostuu yhteinen sitoutuminen yhteistyöhön ja vuorovaikutus on helppoa ja joustavaa. Luottamuksen kautta transaktiokustannukset, kuten käytetty aika ja energia muun muassa päätöksentekoon, neuvotteluihin tai yhteistyön tekemiseen, pienentyvät. Eli luottamus vähentää tarvetta muodollisiin ja virallisiin rakenteisiin. Jos yritys kokee muut yritykset ja verkostoitumisen uhkana, luottamusta ja avoimuutta on vaikea rakentaa. Ilman luottamusta yritykset ajautuvat sisäisiin erimielisyyksiin. Taulukko 1 havainnoi luottamuksen merkitystä verkostoyhteistyössä. (Hakanen ym. 2007, 18, 56, 64, 70; Toivola 2006, 9–12, 19, 63–64.)

<b>Luottamuksen puute aiheuttaa</b>	<b>Luottamuksen tuomat hyödyt</b>
Heikkotasoisista kommunikaatiota	Tehokas kommunikaatio
Väärinkäsityksiä	Oppiminen
Kärpäsisistä härkäsiä	Rakentava ristiriitojen ratkaisu
Opportunistista käyttäytymistä	Johtamisen työkalu
Tehottomuutta	Tehokkuutta ja tuloksia
Kitkaa, "vero"	Öljy, vähentää kompleksisuutta
Heikkoa sitoutumista	Lisää sitoutumista
Yhteistyön epäonnistumista	Innovaatiot

Taulukko 1. Luottamuksen funktiot verkostoyhteistyössä (Hakanen ym. 2007, 70.)

Luottamus kasvaa vaiheittain. Vaikka organisaation luotettavuus rakentuu aikaisempiin kokemuksiin, ensin tulee perustaa lakien ja sopimusten säätelemä laskelmoiva luottamus. Seuraavan tason luottamus perustuu kokeemukseen ja viimeinen taso yhteisiin päämääriin. Luottamuksen tasoja kuvaa kuvio 5. Tasot ilmenevät organisaatioissa siten, että alimman tason luottamuksen rikkojaa seuraa rangaistus. Yhteisten kokemusten lisääntyessä, yhteisten pelisääntöjen, arvojen ja ystävyyssuhteiden myötä luottamus kasvaa, eikä välitöntä rangaistuksen uhkaa ole. Yhteiseen päämäärään perustuvaan luottamukseen päästään, kun organisaation osapuolten välille syntyy usko yhteisiin päämääriin tavoittelemisesta. (Huusko 2007, 148–149.)



Kuvio 5. Luottamuksen kehityksen tasot (Huusko 2007, 148.)

### 3.2.2 Verkostokyvykyys

Kyvykkyyden ja osaamisen ero on käsitteiden laajuudessa. Kyvykyys kattaa ihmisten tietojen ja taitojen eli osaamisen lisäksi yrityksen prosesseja, teknologiaa, muita voimavaroja ja kokemusta. Verkostokyvykyys tarkoittaa taitoja, mitkä ovat edellytyksenä menestykselliseen verkostoitumiseen. Vaadittavia taitoja organisaatiolta ja sen yksilöiltä ovat vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky, kykyä jakaa yrityksen visio, luottamus, kyky toimia veturina, asiakassuuntautuneisuus sekä kykyä hyödyntää markkinatietoa, markkinaorientaatiota ja osaamista yhteistyösuhteissa (Toivola 2006, 80). Keskeisiä termejä ovat sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykyys. (Hakanen ym. 2007, 34–35.)

Yritykseltä löytyy sosiaalista pääomaa, joka ilmenee molemminpuolisena tukena, yhteistyönä ja luottamuksena (Toivola 2006, 69). Sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta ulottuvuudesta: verkoston rakenteesta, suhteen laadusta ja kognitiivisesta ulottuvuudesta. *Verkostojen rakenne* kattaa verkostojen laajuuden, hierarkian rakenteen, linkkien tiheyden ja kytkeytyneisyyden. *Suhteen laadussa* on kyse ihmisten välisestä luottamuksesta, normeista, velvollisuuksista, henkilökemioista, sopeutumisesta ja kunnioituksesta. *Kognitiivinen ulottuvuus* kattaa muun muassa yhteisen kielen, kyvyn tulkita toista ja vuorovaikutuksesta. (Hakanen ym. 2007, 34–35.)

Sosiaalisen pääoman omistavat yhteistyöyritykset yhdessä. Sosiaaliset verkot tuottavat arvoa, mikä perustuu ihmisten välisiin suhteisiin. Organisaation osapuolet tuottavat yritykselle sosiaalista pääomaa, mikä tuottaa verkostosuhteen osapuolille molemminpuolista taloudellista etua. Yrityk-

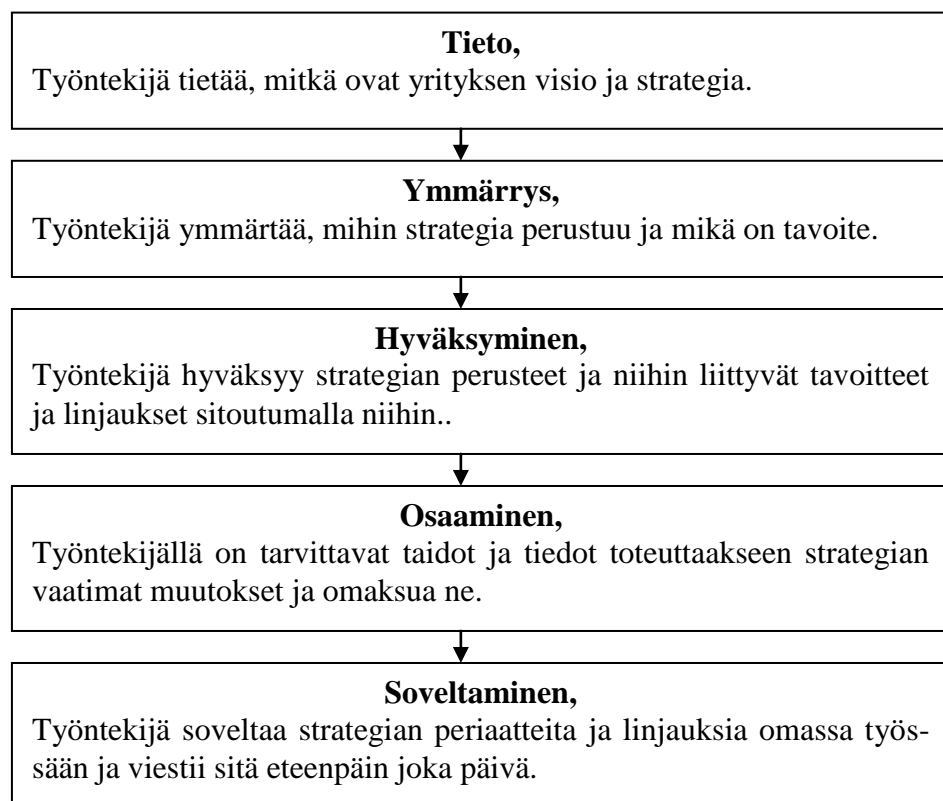
set saavat myös kilpailuetua, sillä kumppanuus tekee yrityksestä houkuttelevan toisille yrityksille ja tuo siten uusia verkostosuhteita. Sosiaalista pääomaa on kahdenlaista, sitovaa ja uusia kontakteja rakentavaa. Sitova pääoma liittyy tiettyä ryhmää yhteen, eikä ota ulkopuolisia tahoja mukaan. Uusia kontakteja rakentava sosiaalinen pääoma puolestaan nitoo erityyppiset ihmiset yhteen, ja yrityksen on mahdollista saada yritykseen täydentävää osaamista. Sosiaalinen pääoma siirtää tietoa osapuolten välillä ja edistää verkostoyritysten vakuuttavuutta, resurssien saavutettavuutta, mainetta, uskottavuutta, yhteistoimintaa, innovatiivisuutta ja yrityksen kasvua verkoston hyödyntämisen takia. Kaikki yrityksen omaisuus, joka ei näy taseessa, on sosiaalista pääomaa, ja se on lähtöisin ihmisistä. (Hakanen ym. 2007, 34–35; Toivola 2006, 69.)

Yrityksiltä löytyy myös rahoitus-, suhde- ja inhimillisen pääomaa. Suhdepääoma kohdistuu asiakkaisiin ja sidosryhmiin ja inhimillinen pääoma käsittää työntekijöiden tietoja, taitoja ja koulutusta. Jos yrityksellä ei ole osaavaa, pätevää, motivoitunutta ja hyvään palveluun sitoutunutta henkilöstöä, menestystä ei tule. Evert Gummesson (2000) toteaa, että tärkeintä on tiedostaa henkisen pääoman pitkäaikainen merkitys rahoituspääoman tuottamisessa ja muuntaa henkinen pääoma vähitellen rahoituspääomaksi. Grönroos (2003, 34–35) käyttää käsitettä henkinen pääoma, joka rakentuu yksilöllisestä ja rakenteellisesta pääomasta. Yksilöllinen pääoma koostuu työntekijöistä, verkostokumppaneista ja näiden yksilöllisestä osaamisesta ja asiakkaista. Rakenteellinen pääoma käsittää yrityskulttuurin, tietokoneet ja järjestelmät. Yrityskulttuuria voidaan siirtää ihmiseltä toiselle ja on näin yritykselle pysyvää pääomaa. Yksilöllistä pääomaa katoaa esim. työntekijän lähtiessä yrityksestä. Juurtunut tietämys kuuluu rakenteelliseen pääomaan. Juurtunutta tietämystä on myös brändeissä ja imagoissa ja hyvissä asiakas- ja kumppanuussuhteissa, jotka eivät ole riippuvaisia työntekijöistä. (Hakanen ym. 2007, 34–35, 135; Malmelin & Hakala 2011, 25; Toivola 2006, 69, 80.)

Oikeiden kumppanien löytäminen ja säilyttäminen edellyttää henkilökehiämiöiden yhteen sopimista. Yhteistyökyvykkyys tarkoittaa ihmisen opittua tai synnynnäistä taitoa tulla toisten ihmisten kanssa toimeen, tehdä yhteistyötä ja rakentaa suhteita. Suhteet rakentuvat luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen. Verkostosuhteen tuloksellinen toiminta edellyttää, että verkostosuhteen osapuolet aktiivisesti kehittävät kumppanuutta ja heillä on nöyryyttä ja kykyä ymmärtää toista ja ottaa toisen edun huomioon. Verkostosuhteessa, mitä parempi yhteistyökyvykkyys, sitä tuloksellisempaa on verkoston toiminta. Tuloksena voidaan rakentaa yhteistä tarjoomaa ja innovaatioita. Yhteistyökyvykkyuden puute aiheuttaa verkostoyrityksille toiminnan jäykistymistä ja hidastumista ja sisäisen kilpailun takia hajottaa verkostosuhteen perusteita. Menestyjät osaavat hyödyntää toisten vahvuuksia ja voittajiksi selviytyvät ne yritykset, jotka ovat yhteistyökykyisiä. (Hakanen ym. 2007, 20, 35, 135; Koskinen 2004, 262; Toivola 2006, 80.)

## 3.2.3 Henkilökunta

Yksi verkostoyrityksen menestystekijöistä on henkilökunta. On tärkeää, että yritykset ja sen työntekijät tuntevat ja ymmärtävät strategian tarpeeksi hyvin ja ovat sitoutuneita siihen (Toivola 2006, 19). Jotta työntekijä voi toteuttaa strategiaa omassa työssään, tulee hänen tietää sen sisältö ja miten se liittyy hänen omaan työhönsä. Henkilökunnan jäsenten tulee tietää, mitä heiltä odotetaan, mitä pitää tehdä ja mikä asetettu tavoite on (Sistonen 2008, 100). Jotta halutut muutokset toiminnassa saadaan käytäntöön, laaditun strategian tulee koskettaa kaikkia työntekijöitä siinä käytännön työssä, joka koskettaa verkostotoimintaa. Viestintä on tärkeä osa strategian jalkauttamista. Jos henkilökunta ei ymmärrä, miksi yritys on mukana verkostosuhteessa ja mitä se merkitsee omassa työssä, henkilökunta ei voi toimia odotetulla tavalla ja sitoutua verkostosuhteeseen. Everin (2011, 55) mukaan organisaatioiden tulee kehittää verkostosuhteitaan ja jaettava tietoa verkostojen avulla. Työntekijöiden osaamisen, piilevien taitojen ja kokemusten hyödyntäminen onnistuu, jos organisaation sisäisen viestintä on vahvaa. Ilman toimivaa viestintää, ei voida onnistua henkilöstön motivoinnissa, tavoitteiden saavuttamisessa tai visioiden toteuttamisessa. Kun viestintä on avointa, työntekijät tietävät, mihin tavoitteilla tähdätään ja miten tavoitteet saavutetaan. Sitoutumisen edellytys on, että työntekijät tietävät organisaation visiot, strategiat ja tavoitteet. Viestintä kattaa kaiken verkostosuhteen sisällä, yritysten välillä ja yritysten sisäistä viestintää. Viestinnän vaikutusta työntekijään kuviossa 6 esittää seuraava ketju. (Hakanen ym. 2007, 19, 33, 260–261; Nieminen & Tomperi 2008, 23–25, 31–32, 34.)



Kuvio 6. Viestinnän vaikutusalueen ketju (Hakanen ym. 2007, 261.)

Toivolan (2006, 19, 50) mukaan yhteistyösuhteessa olevat ihmiset keskustelevalta ongelmista, väittelevät asioista avoimesti ja rakentavasti, auttavat ja vaikuttavat toisiinsa tehokkaasti, jos heillä on samat päämäärät. Kilpailujen on havaittu vähentävän vuorovaikutusta, ajavan konfliktien välttelyyn ja synnyttävän alhaista tuottavuutta. Yhteistyössä ihmiset kokevat tavoitteet positiivisina ja ovat sidoksissa toisiinsa. Kun joku saavuttaa tavoitteen, tämä vaikuttaa positiivisesti muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Kilpailuin perustuvassa yhteistyössä ajatusmalli on päin vastainen. Jos joku saavuttaa tavoitteensa, tämä koetaan estävän toisten tavoitteiden saavuttamista ja näin vaikutus on negatiivinen. Ihmisen suhtautuminen verkostoon ja yhteistyöhön vaikuttavat persoona, koulutus ja työkokemus.

Motiivit ja arvot vaikuttavat suuresti siihen, miten työntekijä motivoituu tehtävien tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Motivoitunut työntekijä suuntaa energiansa oikeisiin asioihin ja haluaa saavuttaa tavoitteet. Päinvastaisessa tilanteessa työntekijän on vaikea motivoitua tehtäviin, jos niiden toteutus vaatii omien motiivien tai arvojen vastaista toimintaa. Motivaatiossa on kyse käyttäytymisestä, tehtävistä valinnoista ja tekemisen kestosta (Nieminen & Tomperi 2008, 31–32). Motivaatio on oppimisen, osaamisen ja suoriutumisen avaintekijä. Vahva motivaatio parantaa oppimista ja suoritusta, mutta jos motivaatiota ei ole, haluttuja tuloksia ei saada aikaan (Sistonen 2008, 32, 74).

Motivaatio jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio viittaa esimerkiksi palkkaan tai maineeseen. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen omiin motiiveihin, tarpeisiin ja omaan haluun tehdä jotain. Sisäiset motiivit ovat haluja ja tarpeita, jotka ovat usein tiedostamattomia ja pysyviä. Joillekin se tarkoittaa aineellisia tuloja, sosiaalisia kontakteja tai itsensä toteuttamista. Ihmiset pyrkivät toteuttamaan motiivejaan ja motivaation avulla voidaan selittää, mikä on toiminnan taustalla ja millä perusteella työt priorisoidaan. Motivaatio näkyy suoraan työntekijän työn tehokkuuteen, sitoutumiseen, kuinka haasteellista työtä työntekijä haluaa tehdä ja lisäksi työn laatuun. Työstä saadaan tietynlaista tyydytystä motiiveihin eli motivaation tekijöihin. Myös eri elämänvaiheet ja ikävaiheet tuottavat erilaisia motiiveja ja ne muuttuvat ajan kuluessa. Muutosta tapahtuu ajan myötä myös sitoutumisessa ja ohjaavat käyttäytymistä. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisessa tärkeysjärjestyksessä, ja ihmisellä on luontainen halu toteuttaa yhä korkeamman tason tarpeita. Kuten kuviosta 7 voidaan tulkita, alimman tason tarpeet ovat tärkeimmät ja täytetään ennen muita tarpeita. Jos alemman tason tarpeet eivät ole tyydytetty, ylemmän tason tarve ei motivoi. Ensimmäisenä ihminen täyttää fysiologiset tarpeensa, sitten järjestyksessä turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeet. Kun kaikki edellä mainitut tarpeet on saavutettu, voidaan lopuksi täyttää ylimmän tason eli itsensä toteuttamisen tarve. Vaihtoehtoisesti Alderferin teorian mukaan motiivien tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimeentulotarpeisiin, liittymisen tarpeisiin ja kasvutarpeisiin. Toimeentulotarpeet liittyvät ihmisen perustarpeisiin, liittymistarpeet liittyvät vuorovaikutustilanteisiin ja läheisiin ihmissuhteisiin ja kasvutarpeissa on kyse ihmisen luovasta toiminnasta. Alderferin teorian mukaan tarpeet eivät noudata hierarkkista



järjestystä, vaan useamman taso tarpeet voivat olla samaan aikaan aktiivisia. (Nieminen & Tomperi 2008, 23–25, 31–32, 34; Sistonen 2008, 68, 71, 74; Sundvik 2006, 17, 121–123.)



Kuvio 7. Maslow'n tarvehierarkia (Sundvik 2006, 123.)

Kun työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhön, sitä yleisempää on yrityskansalaismainen toiminta. Yrityskansalaisuus tarkoittaa työntekijän positiivisuutta, avuliaisuutta, joustavuutta, tunnollisuutta ja omaaloitteellisuutta. Kyseessä ei ole työntekijän persoonallisuuden ominaisuus. Tutkimuksissa on todettu, että yksilön ominaisuuksia vaikuttavampia asioita ovat yrityksen arvot ja tapa toimia, ja johtamisella on suuri vaikutus yrityskansalaisen toiminnan määrään. Tärkeitä osa-alueita ovat yksilön tyytyväisyys omaan työhön, oikeudenmukaisuuden tunne ja luottamus työnantajaan ja esimieheen. Työntekijän positiivinen asenne vaikuttaa töiden sujuvuuteen, työilmapiiriin ja johtamistyöhön toiminnan etenemisenä. Huuskon (2007, 52–53) mukaan työntekijä on itse aktiivinen, omaaloitteellinen, ratkoo ongelmia ja etsii uusia toimintamalleja, eikä odota muiden ajattelevan hänelle kaikkea valmiiksi. Yrityskansalaisuuden toteutumisen edellytyksenä on, että toiminnalle on luotu toteuttamisen edellytykset. Johtajalta tämä edellyttää luottamusta työntekijöitä kohtaan. On otettava riski, että työntekijät ajattelevat omilla aivoillaan ja tekevät osaaamiseensa ja päättelykykyensä perustuvia ratkaisuja. (Hakanen ym. 2007, 19, 33, 260–261; Nieminen & Tomperi 2008, 23–25, 31–32, 34; Sundvik 2006, 17, 121–123.)

Oikea asenne on hyvän suorituskyvyn perusta. Asenteet ovat taipumuksiamme reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi asioihin ja henkilöihin. Asenteet heijastuvat työntekijän arvoista, eli toivotuista päämääristä ja käsityksistä toivotusta käyttäytymisestä. Asenteet on opittu tiedostamattomasti ympäristön vaikutuksesta ja ne ohjaavat ihmisen valintoja ja arviointoja. Arvojen tiedostaminen työntekijälle merkitsee kykyä löytää tärkeitä asioita elämässä, kykyä asettaa tavoitteita, löytää oma paikkansa, tehtävänsä, kutsumuksensa ja intohimonsa. Siksi asennemuutos lähtee työntekijästä itsestään ja vaatii määrätietoista ja pitkäaikaista muutoksen harjoittamista. Hyvään asenteeseen kuuluvat halu kehittyä työssä, sisukkuus, omaaloitteisuus, tietynlainen nälkä työhön ja avoimuus. Kokonaan negatiivi-

nen tai positiivinen asenne rajoittaa oppimista, kehittymistä ja estää työntekijää huomioimasta omia kehityspisteitään. Arvot ruokkivat työntekijän motivaatiota. Työntekijälle ja työnantajalle on merkityksellistä, minkä tasoisia työntekijän arvot ovat. Itseisarvo kuvaa työn olevan tavoittelemisen arvoinen sellaisenaan. Työntekijän innostus, panostus ja työtyytyväisyys eivät ole parhaita mahdollisia, jos työ on työntekijälle välinearvo, eli työllä hän saavuttaa jotain itselleen oikeasti arvokasta. Kun työntekijän ja yrityksen arvot ovat samat, työn tulokset nousevat. Arvojen ohjatessa toimintaa, organisaation reagointinopeus lyhentyy ja tulokset parantuvat. Kiihtyvässä ja uudistuvassa kilpailussa reagointinopeus kuuluukin yhdeksi menestystekijäksi. (Hakanen ym. 2007, 19, 33, 260–261; Nieminen & Tomperi 2008, 23–25, 31–32, 34; Sundvik 2006, 17, 121–123.)

### 3.3 Sidoksisuuden ulottuvuudet

Verkostoyritykset ovat tasavertaisia kumppaneita, mikä ilmenee molempien osapuolten mielipiteiden kuuntelemisena ja molemminpuolisena arvostuksena. Avoin ja tiivis vuorovaikutus ja samanhenkinen yritys ovat edellytykset luottamukselle ja menestymiselle, mutta verkostoituminen vaatii myös organisatorisesti oikeanlaiset puitteet. Näitä tarkastellaan organisatoristen ja liiketoiminnallisten sitoutuneisuuksien kautta. (Hakanen ym. 2007, 62–63, 89–99; Toivola 2006, 18.)

Organisatorinen sidonnaisuus jakautuu rakenteelliseen ja sosiaaliseen sidoksisuuteen. Rakenteellinen sidoksisuus tarkoittaa yhteisiä rutiineja, rakenteita, järjestelmiä ja prosesseja. Verkostoa pyritään ohjaamaan yhteisillä tavoitteilla, strategialla ja teknologialla. Sosiaalinen sidoksisuus perustuu henkilökohtaisiin suhdeverkkoihin, joiden tekijöitä ovat luottamus, vuorovaikutus, avoimuus, oppiminen ja yhteiset näkemykset toimijoiden keskuudessa. Tukiverkostoa, luottamusta ja oppimisen mahdollisuutta luodaan jakamalla tietoa ja kokemuksia toisille. Tämän mahdollistaa samanhenkiset ja samalla tavalla ajattelevat ihmiset. (Hakanen ym. 2007, 62–63, 89–99; Toivola 2006, 18.)

Liiketoiminnallinen sitoutuneisuus käsittää, miten yritykset tekevät yhteistyötä liiketoiminnan eri osa-alueilla, kuten markkinoinnissa, tuotannossa, logistiikassa tai tuotekehityksessä. Liiketoiminnallinen sidoksisuus jakautuu vaihdannalliseen ja strategiseen sidoksisuuteen. Näiden käsitteiden kautta, päästään analysoimaan ja arvioimaan toimintaa. Strateginen sidoksisuus tarkoittaa verkostoyritysten erikoistumisen astetta, täydennettävyyttä, panostusta kumppanuuteen ja win/win-periaatteen toteutumista. Gummersonin (2005, 51) mukaan tehokas ja pitkäaikainen yhteistyö voi toteutua vain, jos kaikki osapuolet tuntevat itsensä voittajiksi. Vaihdamtaa voidaan mitata fyysisen vaihdannan, palvelutoiminnan ja vaihdannan keskitetyisyyden avulla. Strategista sidosta voidaan analysoida strategisen riippuvuuden, yhteisen strategian, yhteisen riskinoton ja win/win-periaatteen kautta. (Hakanen ym. 2007, 62–63, 89–99; Toivola 2006, 18.)

## 4 TOIMIVA TYÖRYHMÄ

Tässä luvussa henkilökuntaa tarkastellaan tiimin toiminnan näkökulmasta, vastapainona edellisen luvun henkilökunnan yksilötason tarkastelulle. Danske Bankin ja Kiinteistömaailman henkilökunnat luovat yhdessä tiimin, joten tiimin toimintaa ja sen toiminnan edellytyksiä tarkastellaan tässä luvussa. Käsiteltävät aiheet koskevat työryhmän toiminnanjohtamista, parantamista ja toimivan työryhmän edellytyksiä.

Tiimityöskentelyn tavoitteena pidetään tiimien ja organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Tiimit muodostavat strategisia yksiköitä ja organisaation rakenteen. Tiimin laadunvarmistus tapahtuu tiimin sisällä, kun tiimit kontrolloivat omaa toimintaansa. Tällöin johtamisenkin tulee olla yhteensopivaa organisaatiotavan kanssa. (Huusko 2007, 65.)

### 4.1 Työryhmän tuottavuuden parantaminen

Ihmisten johtamisessa, eli leadershipissä voidaan johtaa työntekijöitä oikeaan suuntaan tavoitteiden, prioriteettien, painopisteiden ja tärkeysjärjestyksen kautta. Johtajan tulisi avoimesti rohkaista jäseniä tutustumaan toisiinsa ja kannustaa tutustumaan toisiinsa myös muutoin kuin johtajan välityksellä. Johtajan tarvitsee tietoisesti johtaa yksilöitä ryhmän sisällä ainoastaan alkuvaiheessa, kun jäsenet ovat vasta muodostumassa työryhmiksi. Ryhmän vetäjän tulisi keskustella ja neuvotella työryhmien jäsenten kanssa ja ottaa huomioon muiden rajoitukset ja mielenkiinnonkohteet. Säännöllisiä tapaamisia ja päivittäisjohtamiseen liittyviä keskusteluja ei voida jättää pois, vaikka työryhmällä olisi hyvät tavoitekeskustelut, seuranta- ja arviointipalaverit, sillä näiden pitäminen työryhmien kanssa viestii henkilöiden arvostuksesta ja siitä, miten ryhmä tulee toimimaan. Henkilökohtainen arvostus on tärkeimpiä työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen tekijöitä. On myös hyvä muodostaa ristiriitoja varten hallintatyöli. Hallintatyöliin avulla ilmaistaan työryhmille, että erimielisyydet ovat hyväksyttäviä. Johtajan tulee varmistaa, että jäsenet keskustelevat avoimesti toistensa kanssa. Jotta keskustelua syntyy, ryhmässä tulee olla erilaisia ihmisiä eriävine mielipiteineen ja taustoineen. Avoin keskustelu vaatii luottamusta jäsenten välillä. Ryhmässä tulee olla jäseniä, joilla on oikeaa toiminnallista osaamista ja kyseenalaistajia. Kyseinen lähestymistapa erimielisyyksiin osoittaa, että ryhmän jäsenten mielipiteitä arvostetaan. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 23–24, 62–63; Sundvik 2006, 12–13, 58.)

### 4.2 Tehokkaan työryhmän perusedellytykset

Työryhmän ydin on sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvät työryhmät käyttävät paljon aikaa tavoitteiden muotoiluun, joille jäsenet sitten omistautuvat. Suunnitteluvaiheen työ vaatii kaikkien jäsenten sitoutumista tavoitteisiin. Sitoutuminen syntyy tunteesta, että työryhmän tulokset jaetaan yhteisesti. Ryhmän jäsenten aitoa sitoutumista voidaan analysoida

myös puheesta. Jos ryhmän jäsenet käyttävät puheessaan kolmatta persoonaa, minä- tai me-muodon sijaan. Jos ryhmän jäsenet ovat aidosti sitoutuneita, he muokkaavat käyttämäänsä kieltä sen mukaan. Sitoutuneisuus lisääntyy myös samanpaikkaisuuden eli saman maantieteellisen alueen myötä. Videotapaamiset ja työryhmäohjelmistot eivät korvaa sitoutumista, joka syntyy persoonallisesta kanssakäymisestä. Kasvokkain keskusteltaessa myös väärinkäsitykset vähenevät. Lisää sitoutumista saataisiin myös sitouttamalla palkitseminen yhteiseen suoritukseen, ei yksilöiden suoritukseen. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 29–33.)

Työryhmän osaaminen määrittää, miten tehokas työryhmä voi olla. Työryhmässä tulee hallita kolme erilaista osaamisen lajia: tekninen osaaminen, ongelmanratkaisukyky ja ihmissuhde taidot. Yhdessä nämä osa-alueet luovat yhteisosaamisen, joka mahdollistaa työryhmän menestymisen. Kun yhdistetään yksilöiden osaaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, muodostuu synergiaa ja tavoitteet saavutetaan. Synergiassa  $1+1=3$ , sillä oikein johdetussa asiantuntevien yksilöiden osaaminen johtaa parempaan menestykseen. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 33–35.)

Työryhmän tavoite on eri kuin yksilöiden päämäärien summa. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja saavutettavissa ja sen tulisi vaatia yhtä paljon ponnistuksia kaikilta työryhmän jäseniltä. Jos tavoite on laadittu, tehty selväksi ja hyväksytty, voivat ryhmän jäsenet luoda uusia tapoja saavuttaa tavoite. Koska asiakkaat vaativat uusia ratkaisuja markkinoiden muuttuessa, on hyvä kokeilla vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa työryhmässä asetetut tavoitteet. Taktiikoiden muuttaminen edellyttää, että tavoitteet ovat selkeitä. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 35–37.)

Tiimityön edellyttämiä taitoja ovat vastuunottokyky, organisointikyky ja vuorovaikutustaidot. Työntekijöiden tiimityöskentelyn ominaisuuksia tulee huomioida seuraavissa osa-alueissa. *Autonomia ja itseohjautuvuuden osa-alue* tarkoittaa vastuunottokykyä, oma-aloitteisuutta, sitoutumista ja ryhmätyötaitoja. *Vastuuroolin osa-alue* kattaa muun muassa kommunikatio- ja johtamistaitoja. *Tiimien tuki- ja suunnittelutehtävät osa-alue* sisältää työntekijöiden teknisiä taitoja, moni alaista ammattitaitoisuutta ja sitoutumista. *Kehittämistoiminnan osa-alue* kattaa työntekijöiden innovatiivisuustaidot, yhteistyökyvykkyyden ja sitoutumisen. *Verkostosuhteen osa-alue* selittää neuvottelutaidot ja ryhmätyötaidot. Kyseiset osa-alueet ovat välttämättömiä tiimityöskentelyyn. Jaottelu auttavat jäsentämään tiimien toimintaa ja rooleja tiimeissä. (Huusko 2007, 72.)

#### 4.3 Työryhmän onnistumisen edellytykset

Johtajan tulee tasapainotella vahvan johtamisen ja tukemisen välillä. On todettu, ettei hyvää tulosta saada johtamalla kaikkea työryhmän tekemistä eikä myöskään jättämällä tekemisen vastuuta ja päätäntävaltaa työryhmälle. Johtajan tulee varmistaa, että jokaiselle työntekijälle on annettu tarpeeksi vastuuta. Liian hallitseva hallitsemistyyli heikentää työryhmän kykyä ajatella ja olla luova. Työntekijän tulee kokea olevansa vapaa tekemään osansa työssä. Vastuu toiminnan tuottavuudesta tulee osoittaa työn-

tekijöille ja työryhmälle itselleen. Vastuun kantaminen ja ottaminen edellyttää työntekijöitä itsensä johtamista ja itsenäisyyttä (Sistonen 2008, 101). Tasapainottelu tarkoittaa, että johtajan tulee esittää yksiselitteiset tavoitteet työryhmälle, jolloin voidaan keskittyä itse tekemiseen. Työryhmille pitää jättää avoimeksi tavoitteiden toteutus tavat. Ryhmän jäsenet odottavat johtajalta luottamusta heidän työtään kohtaan. Jos johtaja ei ole luottavainen, luottamuksen puute vaikuttaa tukahduttavasti työtä kohtaan. Tukahduttaminen ilmenee mielenkiinnon, luovuuden heikentymisenä ja vähentyneenä keskusteluna. Näin työryhmä kokee, että he ovat oikeasti vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Johtajan tehtävä on katsoa eteenpäin ja kauemmas ja näyttää työryhmälle suuntaa. Tasapainottelua tarvitaan myös työryhmän jäsenten ja koko työryhmän huomioimisessa. Tämä vaatii arvostavaa ja aitoa asennetta ja säännöllisyyttä. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 40–41, 61–63; Sundvik 2006, 14.)

Yksilötavoitteisiin tulisi jokaisen työntekijän päästä vaikuttamaan itse. Ottamalla organisaation jäseniä mukaan päätöksentekoon, sitoutuminen on tiiviimpää. Vaikka kaikki tavoitteet eivät vaikuta työntekijään, edes osa täytyy olla vaikutuspiirin sisäpuolella, sillä työn merkitys kokonaisuuteen nähden vaikuttaa työntekijän motivaatioon (Everi 2011, 65–66). Johdon tulee selvittää, mikä merkitys työllä on eri yksilöllä, työryhmällä ja yksittäisillä työntekijöillä liiketoiminnan kannalta. Kehityskeskusteluissa tulee yksittäisen työntekijän työpanos liittää tavoitteiden saavuttamiseen. Myyntityössä työntekijä tuntee asiakkaansa ja heidän potentiaalinsa, joten työntekijälle tulee antaa vastuuta asiakaskohtaisessa tavoitteenasettelussa. Liian kovat ja vähäiset paineet kuitenkin saattavat tukkia luovuuden. Jos työryhmällä on liian kova aikataulu tai epärealistiset tulostavoitteet, luovuus voi lukkiutua. Paineen ollessa liian alhainen yksilön tai vastaavasti työryhmän huomio kiinnittyy muihin tehtäviin. Tällöin ideoiden ja motivaation taso saattaa laskea. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 43–44, 64–65; Nieminen & Tomperi 2008, 46–47, 51–52.)

Työryhmät tulee kouluttaa ryhmätyöskentelyyn. Väitteen mukaan jäsenet tarvitsevat apua kuuntelemiseen, erilaisten ihmisten kanssa kommunikointiin ja itse tehtävään keskittymisen kaltaisia taitoja. Kouluttaminen on tehokas toimintatapa oppia tietyllä aikajaksolla. Koulutuksissa tuodaan kaikki ryhmän jäsenet saman pöydän ääreen. Ryhmätyöskentelyyn opettaa parhaiten työskentely työryhmässä. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 41–42.)

#### 4.3.1 Tavoitteet ja mittarit

Menestyksenkäs työryhmä keskittyy suorittamiseen ja sillä on selkeät tavoitteet ja keinot, miten tavoitteisiin päästään. Lisäksi ryhmän jäsenet pitävät toisiaan vastuullisina saavutettuun tulokseen. Tiimityöskentelyn onnistumisen edellytys on, että tiimillä on yhteinen tavoite, jonka tiimin jäsenet sisäistävät yhteiseksi. Johdon tehtävänä on huolehtia, että tiimin jäsenet sisäistävät tavoitteet yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteisiksi yhtä aikaa (Huusko 2007, 82). Jotta menestystä ja vastuuta voidaan mitata, tarvitaan oikeanlaiset tavoitteet ja mittareita, jotka ovat yhteydessä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Oikeanlaiset tavoitteet ja mit-

tarit sytyttävät työntekijöiden innostuksen ja auttavat kohti päämääriä. Hyvän tavoitteen määrittelyä varten on luotu SMART-periaate. Sen mukaan tavoitteiden tulee olla: yksilöityjä ja riittävän tarkkoja (Specific), mitattavissa (Measureable), hyväksyttävissä olevia (Acceptable), realistisia (Realistic) ja aikaan sidottuja (Time based). Hyvä tavoite on haastava ja selkeä. Tarpeeksi haastavat tavoitteet kannustavat muuttumaan, uudistumaan ja kehittymään. Kun työryhmän jäsenillä on tarpeeksi haastava työ, he ovat luovempia kuin työn ollessa liian helppo tai vaativa. Lisää haastetta työhön tuo oppiminen toiselta ihmiseltä, uudet vastualueet ja tiedon jakaminen uudella tavalla ja uusille ihmisille. Varovaiset tavoitteet eivät kannusta oppimaan vanhoista tavoista pois, vaan päinvastoin pitämään vanhoista tavoista kiinni. Haastavien tavoitteiden tarkoitus on saada työntekijät miettimään ja ideoimaan uusia toimintatapoja (Sistonen 2008, 101, 107–108, 112). Tavoitteet asetetaan yhdessä esimiehen kanssa. Tavoitteita asettamalla johdon laatima strategia tulee selkeämmiksi työntekijöille ja helpommin osaksi strategian jalkauttamista. Tavoitteiden selkeydellä tarkoitetaan tavoiteseurannan mittareita, jotka mittaavat muun muassa ajallaan tapahtuva toimitusta, asiakastytyväisyyttä, asiakkaiden säilyvyyttä, uusasiakashankintaa tai asiakasuskollisuutta. Selkeät tavoitteet vähentävät epävarmuutta ja antavat toiminnalle suunnan. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit muuttavat strategian toiminnaksi, ohjaavat toimintaa, tukevat päätöksentekoa, innostavat ja sytyttävät työntekijöitä. Jos toiminnalle on asetettu määrällisiä tavoitteita, tuottavuus ei riipu ensisijaisesti tuotoksen määrään. Laatu on yhtä tärkeä kuin määrä, ja laatu pitää oppia määrittelemään. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 43–44; Nieminen & Tomperi 2008, 46–47, 51–52.)

Strategian avulla yrityksen visio muutetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Strategian tavoitteet tulee muuttaa tavoitteiksi ja mittareiksi. Jos strategian jalkauttaminen ei onnistu, on syytä tarkastella mittareita. Mittaristo ei saisi perustua vain asetettuun budjettiin. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit muuttavat strategian toiminnaksi. Yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet tulee jakaa vielä henkilökunnalle henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Yksilöiden onnistumisten seurauksena saavutetaan strategian ja sen tavoitteiden mukaista tulosta, esimerkiksi tyytyväisiä omistajia, asiakkaita, tehokkaita prosesseja ja motivoituneita työntekijöitä. Mittareiden olemassaolo ja käyttö viestivät yrityksen asettamista tavoitteista ja arvoista henkilökunnalle ja niiden käyttäminen toimivat viesteinä henkilöstölle, mitä yritys pitää tärkeänä ja millaista työpanosta palkitaan. Palkitseminen ohjaa työntekijöiden toimintaa, jolloin mittarit yhdistävät strategian toteutumisen palkitsemiseen. Kun työntekijä ymmärtää tämän yhteyden, se näkyy motivoitumisena ja sitoutumisena. Mittarit tukevat päätöksentekoa tarjoamalla objektiivista numerotietoa ja tunnuslukuja. Yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuutta voidaan arvioida säännöllisesti mittarien avulla. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 43–44; Nieminen & Tomperi 2008, 46–47, 51–52.)

#### 4.3.2 Yhtiön tuki

Tutkijoiden ja ammattilaisten kokemusten kautta on huomattu, että työryhmät vaativat jatkuvaa tukea koko yhtiöltä ja yksiköltä. Jotkin yhtiöt

ovat perustaneet työryhmien valvontaa varten komiteoita, joiden tehtävänä on valvoa ja edesauttaa ryhmän toimintaa. Yhtiön tulee ottaa huomioon kaksi tärkeää aluetta. Alueet koskettavat informaatiojärjestelmiä ja arviointia ja palkitsemista. Arviointia ja palkitsemista käsitellään myöhemmin omassa luvussaan. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 44–46.)

Informaatiojärjestelmät ja niihin pääseminen ovat edellytykset työryhmän toiminnalle. Kaikille samanlaiset järjestelmät tuovat toimintaan yhtenevääsyyttä ja objektiivisuutta (Nieminen 2002, 33). Työryhmälle tulee antaa tarvittavat resurssit ja on tärkeää varmistaa, että käytössä olevat välineet ja resurssit ovat kunnossa ja toimivat. Aikaa menee turhaan hukkaan, jos pitää pohtia ja murehtia, saadaanko resursseja ylipäättään käyttöön tai toimivatko ne. Tiedon kulun onnistuminen edellyttää, että tieto kulkee ketjun osapuolten välillä riittävän nopeasti ja ettei tiedossa ole virheitä. Jos tiedon kulku ei toimi moitteettomasti tai tiedoissa on virheitä tai puutteita, esimerkiksi palvelua ei voida suorittaa asiakkaan odottamalla tavalla. Virheestä aiheutuu ketjun osapuolille ylimääräisiä ja turhia kustannuksia. Ryhmät eivät pysty toimimaan ilman hyvää tiedonkulkua. ITC-osaston tulee luoda järjestelmät, jotka toimittavat ryhmäkohtaista tietoa. Oikeat ja järkevät tietotekniikkaratkaisut auttavat yritystä säästämään suorissa teknologiaan kohdistuvissa kustannuksissa. Sähköinen ratkaisu mahdollistaa kustannustehokkaan, matalariskisen ja kannattavan liiketoiminnan. Sähköinen järjestelmä ei vaadi henkilökuntaa toimiakseen. Johdon tulee jakaa työryhmille kaikki mahdollinen tieto. Yhtiössä tulee olla ilmapiiri, joka sallii jäsenten keskustella mistä tahansa. Työryhmä tulee ottaa mukaan avuksi, kun arvioidaan resursseja. Näin saadaan selville olennaiset välineet, joita työryhmä tarvitsee ja on helpompi perustella tarpeet edelleen ylemmälle johdolle. Työryhmät tulee ottaa vakavasti ja niiden toimintamahdollisuudet tulee arvioida ja antaa kaikki mahdollinen menestyksen eteen. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 44–46, 63–64; Koskinen 2004, 40, 73, 93, 120.)

#### 4.4 Palkitseminen

Palkkiojärjestelmä arvioi ja palkitsee työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkkiojärjestelmän tulee huomioida yksilöiden oppimisen ja osaamisen kehittymistä, eikä ainoastaan suoritusta ja vastuuta. Palkitsemisen lähtökohta on tehtävän vaativuus, osoitettu osaaminen ja suoriutuminen pidemmällä aikavälillä. Oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä on tärkeä, kun arvioidaan osaamista ja suoriutumista. Romanan (2004) mukaan oikeudenmukaiset kokemukset vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden terveyteen, työmotivaatioon, sitoutumiseen, työilmapiiriin, suoritukseen ja työn tulokseen (Sistonen 2008, 91, 190, 195). Järjestelmä voi tuottaa ongelmia, jos se on suunniteltu yksilöille ja perustuu ainoastaan alaisten paremmuuteen. Järjestelmä ei tällöin ota huomioon suorituksesta esitettyä palautetta kokonaisuutena. Järjestelmän tulee tukea työntekijän vahvuuksia ja olla innostava. Oikea työn vaativuustason mitoittaminen ja ammatillisen kehityksen turvaaminen arvostuksena on palkitsevaa ja motivoivaa. Millainen vaikutus palkitsemisella lopulta on, määräytyy koetusta oikeudenmukaisuudesta palkitsemisessa. Sopiva palkkiojärjestelmä luodaan sel-

laisista arviotyökaluista, jotka mittaavat yhteissuorituksen ja yksilön suoritusta tavoitteiden saavuttamiseksi ryhmän sisällä. Arviointi ja palkitseminen ryhmäperusteisesti ovat haastavia, mutta yksilöille jaettavat bonukset tai ylennykset ajavat työryhmät alas. Palkkio osaamisesta eli kykyihin perustuva palkkiojärjestelmä palkitsee uuden osaamisen ja kykyjen kehittymisen työryhmissä ja ne auttavat parantamaan ryhmän suoritusta. Johtajan ohjattavissa on, minkälaisia kykyjä ihmisten tulisi kehittää. Palkitseminen viestii halutunlaisesta toiminnasta (Huusko 2007, 113). Jos palkkiot perustuvat koko työryhmän menestykseen, saattaa aiheutua vaikeuksia, vaikka tapa on hyväksyttävä. Yhteispalkitsemisjärjestelmä olisi läpinäkyvä ja reilu, mutta ihmisillä on kuitenkin tarve saada tunnustusta omasta työstään. Yksilön tarve saada tunnustusta tulisi ottaa huomioon palkkiojärjestelmässä. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 25–26, 45; Sundvik 2006, 105, 229–230, 212.)

Organisaation palkitsemisen syitä ja tavoitteita on monia. Tiimin palkitsemisen kautta voidaan hakea muun muassa seuraavia asioita. Henkilökuntaa voidaan palkita hyvistä työsuorituksista, osaamisen kehityksestä tai työrauhan säilyttämisestä. Muita syitä ovat muun muassa pätevien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa, huomion keskittäminen tärkeisiin asioihin, henkilöstön hyvinvointi, organisaation arvoista ja tavoitteista viestiminen, toimintatavan muuttaminen, järjestelmän epäkohtien poistaminen, organisaation houkuttelevuus tai halu jakaa tuloja henkilöstölle. (Huusko 2007, 115.)

#### 4.4.1 Rahalliset palkkiot

Herzbergin (1966) mukaan työllä on kaksi perusulottuvuutta. Motivaatioulottuvuus esitellään myöhemmin luvussa ei-rahalliset palkkiot. Hygieniulottuvuus liittyy työn ulkoiseen palkitsemiseen, kuten palkkaan, statukseen, työilmapiiriin ja toimintatapoihin. Hygieniatekijät poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät ole suoritukseen motivoivia. Rahallisen palkkion tulee olla tarpeeksi suuri ollakseen merkityksellinen ja siihen kiinnitetään huomiota. Riippuu yksilöstä, kokeeko hän palkitsemisen riittäväksi (Huusko 2007, 113). Palkkiojärjestelmä ei saa olla liian monimutkainen, eikä siinä saa olla porsaanreikiä. Sistosen mukaan (2008, 40) rahallinen palkitseminen toimii kuin sokeri: nostaa hetkeksi energiatason korkealle ja tiputtaa sen nopeasti takaisin alas ja palaa nälkä palaa nopeasti takaisin. Motivaatiota ja sitoutumista ei voi korvata rahalla. Palkkiot voidaan myös sitoa välitavoitteisiin. Välitavoitteet ovat tapahtumia, joita voidaan seurata ja hallita. Välitavoitteiden saavuttamisen tulisi ansaita heti, mutta sitä ei kuitenkaan tarvitse maksaa heti. Heti suoritettua palkitsemisen jälkeen työntekijä voi mieltää kesken työn, että nyt työ on saatu päätökseen, kun palkkion on saatu. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 155–156; Sistonen 2008, 177.)

Suoriteperusteinen palkitseminen perustuu henkilön suorituksiin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Edellytykset toimivalle suoriteperusteiselle palkitsemiselle ovat mitattavuus, erottelevuus ja oikeudenmukaisuus. Palkitsemismuotoja ovat erilaiset liikkuvat palkanosat, kuten bonukset ja vuosipalkkiot. Kyseistä palkitsemismuotoa käytetään lyhyen tai



pitkän aikavälin kannustinjärjestelmissä. Suoritus- ja osaamisarvioinnin tarkoitus on erottaa hyvät suoritukset huonoista ja huippusuoritukset hyvistä. Jos työntekijöitä palkitaan huonosti tai tyydyttävästä suorituksesta, on vaikeaa lähteä kiristämään tavoitteita ja parantamaan tuloksia. Tasapäisellä johtamisella saadaan tasapäisiä tuloksia, huiput turhautuvat ja vapaamatkustajat hyötyvät. Palkitsemisessa on valtavasti hyödyntämätöntä potentiaalia. Parhaimmillaan aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella voidaan aidosti tukea strategian toteutumista ja kannustaa organisaation jäseniä uudistumiseen ja muutoksiin. (Sistonen 2008, 191, 197, 210–211.)

#### 4.4.2 Ei-rahalliset palkkiot

Aikaisemmassa luvussa mainittu Herzberg (1966), nimeää toisen työn perusolottuvuuden motivaatioulottuvuudeksi. Työ itsessään on motivoivaa, muun muassa sisällön, menestymisen, kehittymisen, palautteen tai arvostuksen takia. Aineeton palkitseminen kohdistuu työntekijän sisäiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon kuuluu työ itsessään ja se koetaan miellyttäväksi ja tuovan iloa työhön. Fortunen (2008) Most Admired Companies -tutkimuksessa todettiin, että parhaimmissa organisaatioissa maksetaan noin viisi prosenttia vähemmän rahallista kokonaiskorvausta kuin muissa kilpailevissa organisaatioissa. Ei-rahalliset palkkiot toimivat kyseisissä organisaatioissa hyvin, sillä johtaminen on paremmalla tasolla, henkilökunnan vaihtuvuus pientä ja työnantajakuva hyvä. Työntekijän palkitseminen on mahdollista toteuttaa rahanarvoisilla eduilla. Esimerkiksi yritys voi antaa valita tietyllä summalla tai tietyistä liikkeistä itselleen palkkion. Näin rahat eivät mene suoraan jokapäiväisiin perustarpeisiin kuten ruokaan. Kyseisellä rahanarvoisella edulla voi ostaa esimerkiksi elektroniikkaa, joten työntekijä muistaa kauemmin palkitsemisensa, koska palkkio on nähtävillä muistutuksena palkitsemisesta. Palkitsemista ovat myös erilaiset virkistyspäivät työajan ulkopuolella. Parhaimmillaan tilaisuudet vahvistavat työyhteisöä ja kykyä toimia paineen alla. Jos yritys antaa työntekijän itse valita palkkionsa, sen ei tarvitse luoda kaikille soveltuvaa palkkiojärjestelmää ja palkkion voi valita joustavasti. Ei-rahallinen palkkio voidaan kuitenkin nähdä riittämättömänä. Rahalliset palkkiot eivät puolestaan julkista menestystä avoimesti. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 154–159; Nieminen & Tomperi 2008, 37, 156; Sistonen 2008, 177, 210; Sundvik 2006, 230.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastatteluun valitaan ja määritellään ennalta käsiteltävät teemat ja osa kysymyksistä, jotta keskustelu ei ajaudu väärille poluille. Kysymysten sanamuotoa ja järjestystä voidaan muuttaa tilanteen mukaan, sillä avoimen ja luontevan keskusteluun tulee pyrkiä. Tutkimusongelma voi kuitenkin vaatia järjestyksen noudattamista, koska teemahaastattelulla on etukäteen päätetty tarkoitus. (OK-Opintokeskus. 2013; Tilastokeskus 2013)

Teemahaastattelun aikana strukturoidut ja vapaamuotoiset osat vaihtelevat ja haastateltavilta saadaan laadullista tietoa ja tietoa syy-seuraussuhteista. Kerätty aineisto rakentuu haastateltavien kokemuksiin ja siksi teemahaastattelussa on keskittyttävä haastateltavien valintaan. Myös pienen otoksen takia haastateltavien valintaan on keskittyttävä. Haastattelut voidaan litteroida sanasta sanaan tai kirjaamalla vain pääkohdat. (OK-Opintokeskus. 2013; Tilastokeskus 2013)

### 5.1 Tutkimusmenetelmien perustelut

Opinnäytetyössäni tarkastellaan vinkkijärjestelmää ja yhteistyötä kahden organisaation välillä. Vinkkijärjestelmällä tarkoitetaan tietokonejärjestelmää, ihmisten välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä, palkitsemisjärjestelmää ja vinkkejä. Vinkkijärjestelmää tarkastellaan tässä opinnäytetyössä seuraavista aihekokonaisuuksista: vinkkijärjestelmän tavoitteet, vinkkijärjestelmä ja asiakasohjaus käytännössä ja viimeiseksi henkilöstölle osoitetuista koulutuksista, kannustimista ja informaatiota.

Selvittääkseni vinkkijärjestelmän nykytilan ja mahdolliset kehityskohdat, valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, teemahaastattelun. Molemmista organisaatioista osallistui johtaja ja työntekijä haastatteluuni. Haastateltaviksi valitsin tarkoituksella juuri johtajan ja alaisen, koska heillä on eri näkökulmat ja arjen työtehtävät yhteistyön puitteissa. Pidän teemahaastattelut molemmille organisaatioille erikseen, välttääkseni tilanteet, joissa vastataan kysymykseen samalla tavalla ja johdatellaan vastauksia. Vastaukset ovat riippumattomia toisen organisaation vastauksesta, joten sain erilaisia vastauksia ja kattavimmat tutkimustulokset. Danske Bankista haastattelin konttorijohtaja Lassi Sorria ja lainaneuvottelija Riitta Sorria. Kiinteistömaailmasta yrittäjä, kiinteistönvälittäjä Tiia Järveä ja kiinteistönvälittäjä Kimmo Luokomaata. Molemmat teemahaastattelut videoitiin uudelleen toistamisen mahdollistamiseksi ja vastausten analysoinnin tarkkuuden takaamiseksi. Haastattelut suoritettiin saman päivän aikana marraskuussa 2012 ja haastattelu-aikaa oli varattu yksi tunti ensin Danske Bankissa ja tunti Kiinteistömaailmassa. Tutkimustulokset on esitetty seuraavissa luvuissa haastattelupäivältä 16.11.2012 Danske Bankissa ja Kiinteistömaailmassa.

## 5.2 Vinkkijärjestelmän tavoitteet

Danske Bankissa vinkkijärjestelmän tavoitteiksi asetettiin synergia edut, asiakkaiden hakeminen puolin ja toisin ja vinkin hakeminen asunnon ostaja ja myyjä asiakkaista Kiinteistömaailmaan. Pankille hyötyä on myös siinä, että tiedetään välittäjän olevan hyvä ja luotettava ja, että taustajoukot ovat kunnossa. Kiinteistömaailmassa tarkastelimme määrällisiä tavoitteitakin. Tavoitteena on kunkin välittäjän saada luotua neljä vinkkiä kuukaudessa. Määrä koetaan realistiseksi ja on saavutettavissa, vaikka omassa työyhteisössään Kiinteistömaailman henkilökunta on pohtinut lukumäärän nostamista. He ovat myös puhuneet paljon siitä, miten heidän tulisi seurata vinkkien laatua. Onko asiakas esimerkiksi sellainen, että se kannattaa pankkiin vinkata. Liiketoiminnallisesti tavoitteet ovat samat kuin Danske Bankilla, eli saada asiakkaita ja kauppvoja. Järvi kertoo, että kaikki vinkit otetaan vastaan, mutta lisää myyjävinkkejä toivottaisiin pankilta päin.

Molemmat organisaatiot nostivat ensimmäiseksi esille avoimen keskustelun tärkeyden, kun keskustelimme tavoitteiden saavuttamisen keinoista. Kun muistetaan keskustella esimerkiksi palaverissa asiasta, sitä paremmin asiakkaan kanssa yhteistyöstä keskustellaan ja muistetaan tuoda asiaa esille ja viedä eteenpäin. Etuna on, että organisaatiot voivat tarjota kokonaisvaltaista palvelupakettia ja omaa yritystä. Kiinteistömaailmasta Tiia Järvi pitääkin vinkkaamista oman työn edistäjänä ja palvelupaletin laajentajana.

Riitta Sorri Danske Bankista nosti esille kauppakirjanteko tapaukset, jossa asiakas ei käytä välitysyriytystä. Asiakkaat voivat luulla, että pankki tekee kauppakirjoja. Nämä ovat myös tilanteita, jossa vinkataan Kiinteistömaailmaa. Normaaleja tapauksia ovat, kun asiakas tulee pankkiin ja vihjailee olevansa asunnon osto, myynti tai vaihtoaikaisissa, tällöin ehdotetaan asiakkaalle Kiinteistömaailmaa.

Myös luottamuksen kautta saavutetaan asetetut tavoitteet. Kimmo Luokoma Kiinteistömaailmasta on todennut uransa aikana, että pankkisidonnaiset välityслиikkeet ovat luotettavampia. Ihmisten luottamuksen saavuttaminen pankkiyhteistyöllä on todella tärkeää. Tämän takia Luokomaa kertoo jokaiselle asiakkaalle, että Danske Bank omistaa Kiinteistömaailman. Lisäksi Danske Bank on tunnettu brändi, minkä ihmiset tuntevat ja se herättää luottamusta.

Danske Bankin panostus yhteistyöhön on muistaa keskustella asiasta, eli panoksena oli käytetty aika. Joka maanantai Danske Bankissa pidetään aamupalaveri, jossa muistetaan puhua vinkeistä. Lisäksi joka kuukausi pidetään markkinatiistai, jonne kokoontuvat Kiinteistömaailman ja Danske Bankin koko henkilökunta. Rahoituspäälliköt käyvät myös joka viikko molemmissa Kiinteistömaailman myymälöissä. Tämä on tärkeä uusien asiakkaiden hankintakanava. Myös rahallinen panostus näkyy. Konttorille jaetaan kannustepalkkio henkilökunta rahastoon ja syksyllä 2012 on tullut työntekijälle hyväksytystä vinkistä henkilökohtainen palkkio. Pankissa katsotaan, että panostukset ovat olleet kannattavia, ilman kiinteistövälitysyriytystä toiminnasta ei tulisi mitään. Tämä myös on näkynyt tuloksissa. Hämeenlinnan Danske Bank on Suomen toiseksi paras konttori vinkkaa-

maan, kun suhteutetaan kaupungin asukaslukuun. Lassi Sorri kertoo, kuinka tammi-lokakuussa myyntiin tai toimeksiantoon johtaneita vinkkejä toteutui sen verran, että jos jokainen kauppa johtaisi kauppaan, 15–20% myynnistä tulisi pankin kautta.

Kiinteistömaailmassa panostukset yhteistyöhön ovat olleet myös ajallisia, mutta myös rahallisia. Heidän lehti-ilmoituksissa on Danske Bankin logo ja myymälän ikkunassa on rahastopäälliköiden kuvat. Näin asiakkaan on helpompaa linkittää Kiinteistömaailma Danske Bankiin. Ajallinen panostus näkyy asuntoesittelyissä, kun kiinteistönvälittäjä kertoo Danske Bankista. Panostukset nähdään myös Kiinteistömaailmassa kannattaviksi. Kiinteistömaailmalla on luottamusta yhteistyötä kohtaan. Tiia Järvi kertookin, että heillä on sellaisia asiakkaita, jotka ovat Danske Bankin asiakkaita ja siksi heidän asiakkaitaan. Toimeksiantoja tulee myös välityspalkkion alennuksen takia. Jos asiakas on Danske Bankin asiakas, Kiinteistömaailma antaa välityspalkkiosta kymmenen prosenttia alennusta.

Molemmat organisaatiot parantaisivat yhteistyötoiminnassa vinkin jäljiseurainta ja -huoltoa. Vinkin vastaanottavan organisaation tulisi informoida lähettänyttä organisaatiosta, kun vinkki on vastaanotettu ja mitä on jatkosta sovittu. Kumpikaan organisaatio ei aina tiedä, onko vinkki mennyt perille ja mitä vinkille lopulta tapahtuu. Varmuutta vinkin perille menemisestä ei siis ole, koska sitä ei ole personoitu. Tämä vaatii omaa aktiivisuutta, jotta muistetaan soittaa tai laittaa sähköpostia vastaanottavaan organisaatioon ja kertoa, että vinkki on lähetetty. Tällöin ongelmaksi voi tulla inhimillinen virhe, eli ei muisteta ilmoittaa vinkistä vastaanottajalle. Lassi Sorrin mukaan olisi hyvä olla sellainen toimintatapa, että muistettaisiin aina vinkki kuitata. Hän kokee noloksi, jos asiakkaalle sanotaan, että soitetaan seuraavana päivänä, mutta vinkki jääkin bittiavaruuteen, ja vinkki jää hoitamatta.

Kiinteistömaailmasta Kimmo Luokomaa olisi myös halukas kehittämään yhteistyötä pidemmälle. Hän kertoi keskustelleensa, Hämeenlinnan Danske Bankin toisen rahoituspäällikön kanssa kotikäynneistä. Kiinteistömaailman kiinteistönvälittäjät voisivat kertoa asiakkailleen, että Danske Bankista tulee rahoituspäällikkö tekemään rahoituslaskelman asunto näytöille. Luokomaan mielestä kyseessä olisi palvelu, joka erottuisi varmasti kilpailijoiden joukosta edukseen. Investointina kotikäynnit vaatisivat kannettavatietokoneen rahoituspäälliköille käytettäväksi. Esille oli myös noussut lainalaskelmien laittamisesta esitteiden väliin. Kyseinen etu helpottaisi vinkkien saamista ja nostaisi vinkkien määrää. Samalla esite toimisi työkaluna, joka muistuttaa puhua Danske Bankista ja vinkin hakemisesta. Luokomaan mielestä voisi myös kehottaa asiakasta käymään Danske Bankissa, jotta osaisi pyytää omalta pankilta oikeaa lainankorkoa.

Molemmissa organisaatioissa tavoitteet ja tavat, miten niihin päästään ovat kaikkien tiedossa. Riitta Sorrin mielestä kyseessä on suhteellisen yksinkertainen asia, pitää vain osata avata suunsa ja tietää, että pitää avata. Danske Bankissa tavoitteista keskustellaan joka maanantai aamupalaverissa ja Kiinteistömaailmassa kaikki tietävät tavoitteet henkilökohtaisella ja yrityksen tasolla, koska asiasta keskustellaan paljon. Tiia Järvi kertoo, että he

eivät ole seuranneet myymälän tasolla, miten tavoitteet ovat toteutuneet. Kimmo Luokomaa huomauttaa, ettei missään vaiheessa muutenkaan kontrolloida, millaista asiakaslaatu on. Hänen mielestään vinkkiä ei saisi ottaa vain vinkin takia. Jos asiakas ei ole edes luottokelpoinen, niin vinkki ei ole laadukas eikä asiakas koskaan mene pankkiin. Haastattelussa nousi esille vinkkijärjestelmän ja palkitsemisjärjestelmän muutostarpeet. Luokomaa esitti oman ehdotuksensa muutostarpeeseen. Koska Danske Bankista tulee vähemmän vinkkejä kuin Kiinteistömaailmasta, tulevat vinkit tulisi jakaa niille välittäjille, jotka oikeasti vinkkaavat. Tällöin vinkkien hakeminen ja saaminen menisivät yhteen, eli kun teet paljon vinkkejä, saat paljon vinkkejä. Luokomaan mielestä tällöin ei tarvitsisi rahallista kannustusta ja tapa kannustaisi varmasti hakemaan vinkkejä.

Hämeenlinnan Danske Bank ei ollut haastattelupäivänä vuoden 2012 kappalemääräisiin tavoitteisiin päässyt, vaikka onkin Suomen toiseksi kovin konttori vinkkaamaan suhteessa kaupungin asukasmäärään. Viimeisen kolmen vuoden aika Hämeenlinnan Danske Bankissa on joka vuosi parannettu tulosta. Lassi Sorri kertoo, ettei voida puhua huippuvuodesta, mutta vuosi on ollut hyvä. Nyt kun vinkistä saa pienen korvauksen, sekin on jo osaltaan lisännyt Danske Bankin työntekijöiden innokkuutta vinkata enemmän Kiinteistömaailmaan.

Kiinteistömaailmassa oltiin haastattelupäivänä melkein tavoitteessa. Harvoja niistä, jotka olivat. Tiia Järvi kertookin, kuinka hän kokee tilanteen lähes noloksi, koska hänelläkään ei aina ole joka kuukausi neljää vinkkiä hankittuna. Hänen työsopimuksessaan on määritelty kyseiset neljä vinkkiä kuukaudessa. Järvi kuitenkin perustelee tilannetta, että eteen on tullut tilanteita, joissa näytöillä ei käy ihmisiä ja esittelyjä on valtavasti. Kun tulee tilanne, että on asiakas, hän mieluummin myy asuntoa ja puhuu niistä asioista, kuin hakee vinkkiä. Aika on kuitenkin rajallinen esittelytilanteissa.

Danske Bank ei ole päässyt vinkkien kappalemäärällisiin tavoitteisiin kovien kappalemäärien takia. Lassi Sorri selventää, että tavoitteet ovat olleet kovia ja niitä on vuosien aikana oikaistu ja pienennetty järkeviksi. Edelleen Lassi Sorri korostaa keskustelun tärkeyttä, jotta vinkkaaminen otetaan työnalle.

Kiinteistömaailmassa välittäjät hakevat vinkkejä aina kun siihen on mahdollisuus ja tavataan asiakkaita, mutta ensisijaisesti välittäjät tähtäävät asunnon myyntiin (Järvi, sähköpostiviesti 6.4.2013). Vinkkien kappalemääriä ei ole tavoiteltu, osaksi laiskuuden ja saamattomuuden takia. Vinkkiä ei muisteta tai viitsit hakea, kun etusijalla on asunnon myynti. Osittain syynä myös, että kiinteistövälittäjät näkevät vähemmän ihmisiä. Järvi kuitenkin toteaa, että asiat tulisi nähdä niin, että mitä tiiviimpi yhteistyö on, sitä enemmän se tuo Kiinteistömaailmalle. Kiinteistömaailman tärkein työ on asuntojen myyminen ja myyntiin laittaminen. Jos asiakkaan kanssa on puoli tuntia aikaa, välittäjät laittavat prioriteetit tärkeysjärjestykseen. Riippuu välittäjästä, kuka pitää vinkin hakemista tärkeänä ja kuka ei. Luokomaan mukaan kiinnostus vinkin hakemiseen riippuu välittäjän tavoista ja palkkiostakin. Haastattelussa pohdittiin, jos esimerkiksi koulutuksissa

käsiteltäisiin asiaa, vinkin hakeminen siirtyisi luontaiseksi osaksi myyntipuhetta ja rutiinia.

### 5.3 Vinkkijärjestelmä ja asiakasohjaus käytännössä

Konttorijohtaja Lassi Sorri Danske Bankista näkee arjen työssään itse vähemmän suoria asiakkaita, mutta epäsuorasti luottopäätöksiä tehdessä. Jos luottoesityksestä selviää, että ollaan myymässä ja ostamassa asuntoa, Sorri kysyy esittäjältä, onko hän muistanut vinkata ja ottaa yhteyttä Kiinteistömaailmaan. Sorrin arjessa yhteistyö näkyy perintäpuolella. Tilanteet, joissa asiakkaan kanssa on tehty järjestelmällistä perintää yli vuodenkin, Sorri ottaa keskusteluun mukaan vaihtoehdon, jossa asunto kannattaisi myydä. Lisäksi Sorri jakaa vinkit tasapuolisesti lainaneuvottelijoille, kun ne tulevat Kiinteistömaailmalta. Suoraan johdolle osoitettuja keskusteluja ovat kolmen kuukauden välein järjestettävät tapaamiset, jossa paikalla ovat Kiinteistömaailman aluejohtajat, Danske Bank ja yrittäjät. Tapaamisessa tarkastellaan markkinoita ja mitä pitäisi tehdä. (Sorri, haastattelu 16.11.2012.)

Kun lainaneuvottelija Riitta Sorrille tulee asiakas Danske Bankiin, hän kysyy millaista apua asiakas tarvitsee. Jos kyseessä on asuntoon liittyviä asioita, hän pitää pienen mainospuheen Kiinteistömaailmasta ja lopuksi hän ehdottaa yhteydenottoa Kiinteistömaailmasta. Vinkki ei edellytä asiakasta sitoutumaan toimeksiannon tekemiseen, Danske Bank kertoo vain sen mahdollisuuden ja vaihtoehdon. Jos asiakas antaa luvan yhteydenottoon, tiedot syötetään järjestelmään ja lähetetään Kiinteistömaailmaan. (Sorri, haastattelu 16.11.2012.)

Kiinteistönvälittäjä Kimmo Luokomaan työssä yhteistyö näkyy keskusteluna asiakkaan kanssa. Keskustelussa kerrotaan toisesta organisaatiosta, tarjotaan palvelua ja vahvistetaan omaa taustaa, kun pankki on toiminnassaan mukana. (Luokomaa, haastattelu 16.11.2012.)

Yrittäjä ja kiinteistönvälittäjä Tiia Järven arjessa näkyvät samat elementit kuin Luokomaan. Yrittäjälle yhteistyö näkyy tilanteissa, joissa annetaan esimerkiksi rakennustoimistoille tai kaupungille tarjousta. Näissä tilanteissa Järvi nostaa Danske Bankin esille. (Järvi, haastattelu 16.11.2012.)

Sekä Danske Bankissa ja Kiinteistömaailmassa koetaan haasteellisiksi saada asiakkaan suostumus yhteydenottoon ja yhteystietojen saaminen. Danske Bankissa syyksi pohdittiin tuttavien vaikutusta tai muuta epäluuloisuutta. Kiinteistömaailmassa koettiin myös haasteelliseksi tapaa, jolla Danske Bank käsittelee asiakkaita. Tapaukset, joissa Kiinteistömaailman vinkin kautta asiakas on mennyt lainaneuvotteluun Danske Bankiin, mutta onkin tullut kielteinen vastaus. Jos asiakas kokee, että hylkäävä päätös aiheutui huonon syyn takia ja asiakas ei tätä hyväksy, tämä heijastuu myös Kiinteistömaailmaan. Kuitenkin kokoajan puhutaan, että tehdään yhteistyötä. Jos asiakas loukkaantuu Danske Bankin takia, osa asiakkaista antaa sen vaikuttaa muissakin tapauksissa. Vaikutus näkyy siten, ettei asiakas mene Kiinteistömaailman näytöille. Järvi kuitenkin lisää, että asia on myös toisinpäin. Eli jos asiakas ostaa Kiinteistömaailmasta asunnon, asia-

kas ei edes käy muissa pankeissa hakemassa asuntolainaa. Näin saadaan helposti ja sujuvasti kaupat suljettua.

Vinkkijärjestelmän ja yhteistyön hyötyjä pohtiessa esille nousi vinkin jälkiseuranta. Jos vinkin jälkiseuranta toimisi, organisaatiot saisivat tietää, missä vaiheessa vinkin kanssa mennään. Riitta Sorri kuitenkin korostaa, kun tehdään töitä tuttujen ihmisten kanssa, aina voi soittaa ja kysyä. Hänen mielestään tutut ihmiset tekevät työstä helppoa. Suuri hyöty on myös, kun pankki saa arvioitettua asunnot Kiinteistömaailmalla. Kiinteistömaailmasta saa luotettavan arvion asunnon sen nykyisestä arvosta, kun asunto tulee myyntiin. Lassi Sorri myös hyötyy yhteistyöstä perintäpuolella. Luotettavan yhteistyökumppanin kanssa pystyy keskustelemaan avoimesti ja saa varmasti todellisen ja rehellisen tiedon kohteesta. Kuten, onko kohteesta oikeasti kiinnostuneita ja onko hinta kohdillaan. Danske Bank voi luottaa Kiinteistömaailman hinta-arvioon, sillä tilastojen perusteella heillä on hinta-arviot kohdillaan. Myös Kiinteistömaailma pitää hyödyllisenä luotettavaa yhteistyökumppania. Asiakkaille luottamuksen herättäminen on heille tärkeää. Kiinteistömaailma saa ostavia ja myyviä asiakkaita vinkkien kautta. Danske Bank toimii nopeasti, joten asiakkaat saadaan nopeasti pankkiin ja kaupat suljettua ja toimeksiantoja.

Kumpikaan organisaatio ei näe toiminnassa haittoja. Vain puutteita, joista esille nousi vinkkien seuranta. Kiinteistömaailmassakin koetaan, että vinkki syöttäminen koneelle on helppoa. Pelkoa tosin aiheuttaa epävarmuus, meneekö vinkki perille. Järvi pohtiikin, millaista toiminta olisi ilman mahdollisuutta soittaa tai laittaa sähköpostia. Vinkit jäisivät kokonaan hoitamatta ja jäisivät roikkumaan. Kyseessä on silloin kaikkien haitta, jos vinkki ei ole mennyt perille ja on luvattu ottaa yhteyttä. Näin molemmat organisaatiot menettävät asiakkaan luottamuksen virheen takia.

Aikaisemmin haastattelussa käsiteltiin, mitä parannettavaa vinkkijärjestelmässä tai yhteistyössä olisi, ja vastaukseksi saatiin tietokonejärjestelmän puutteet. Seuraavaksi haetaan vielä lisää tarkentavia vastauksia tietokonejärjestelmän ja työvälineiden puutteista.

Danske Bankissa kuin myös Kiinteistömaailmassa nostettiin esille jälleen tietokonejärjestelmän epävarmuus vinkin perille menemisen osalta. Täytettävän lomakkeen rakenne koetaan kuitenkin selkeäksi. Danske Bankissa keskusteltiin Kanta-Hämeen ulkopuolella olevista myyntikohteista, kuten kesämökeistä. Näissä tilanteissa ei oikein tiedä, minne pitäisi vinkata. Mutta ongelmaa ei nähdä suurena, sillä kyseisiä tapauksia tulee harvoin. Riitta Sorri oli sitä mieltä, että kyllä he sen veran voivat tehdä ja soittaa toiseen Kiinteistömaailman myymälään tai pyytää Hämeenlinnan Kiinteistömaailmaa laittamaan vinkin oikeaan osoitteeseen.

Kiinteistömaailmassa koetaan itse tietokonejärjestelmä huonoksi. Järjestelmän etusivulta tulisi heti näkyä, kuka on kuitannut vinkin ja kenellä se on käsittelyssä. Tietokonejärjestelmän tilastojen ajantasaisuuskaan ei ole aina taattua. Järvi mainitsee, että markkinatiistaina lävitse käyvät tilastot eriät Danske Bankin tilastoista. Luokomaa on myös huomannut, etteivät vinkkipalkkion luvut täsmää palkkalaskelmassa.

Lassi Sorri Danske Bankista toivoisi tuleviin vinkkeihin parempaa pohjatietoa asiakkaasta, esimerkiksi perhetaustoja. Sorrista pelkkä nimi ja puhelinnumero eivät riitä. Vinkkiin ei ole aina kohdettakaan merkitty. Tämä ilmiö esiintyy tietyillä välittäjillä. Tilanteet voivat muuttua, kuten esimerkiksi voi tulla sairastumisia tai muita tapauksia. Jos asiakkaasta on kertonut perhetaustoja, on pankin paljon helpompi lähestyä asiakasta. Jos vinkissä on enemmän tietoa asiakkaasta, välittäjä on enemmän keskustellut asiakkaan kanssa ja puhunut Danske Bankista. Mitä enemmän välittäjä on puhunut Danske Bankista asiakkaalle, sitä helpompi pankin on asiakkuus saada. Kiinteistömaailmaan tulevat vinkit ovat hyvin kartoitettuja ja taustatiedot ovat kunnossa, joten laadullista kehittämistä ei ole. Järvi toivoo vain lisää myyntivinkkejä.

Danske Bankissa noudatetaan tapaamismallia, jossa otetaan asiakas vastaan, esitellään itsemme ja yritys, miksi tavataan, tehdään asiakaskartoitus ja käydään läpi nykytila. Kiinteistömaailmassa ei ole käsikirjoitusta, miten edetään asiakkaan kanssa. Jokainen tapaaminen asiakkaan kanssa etenee tapauskohtaisesti.

#### 5.4 Henkilöstölle osoitetut koulutukset, kannustimet ja informaatio

Kerran kuukaudessa pidetään markkinatiistai, jonne kokoontuu Kiinteistömaailman ja Danske Bankin koko henkilökunta. Markkinatiistain tapaamisessa käsitellään yhteisesti, missä mennään, miten monta vinkkiä on tullut ja lähetetty, millaista hintaa asunnoista pyydetään, onko tullut kaupoja ja niin edelleen. Molempien organisaatioiden mielestä kuukauden välein on sopiva aika pitää tapaamisia, aika ei liian lyhyt eikä pitkä. Kuukaudessa saadaan tapahtumia riittävästi aikaiseksi eikä keskustelu lopu. Kuukaudessa nähdään myös, mihin suuntaan markkinat ovat menossa ja, jos jotain on tehty väärin, kuukausi on tällöin lyhyt reagointiaika. Lassi Sorri on huomannut, jos kuukauden tapaaminen on jäänyt välistä, se näkyy heti seuraavan kuukauden lähetettyjen vinkkien määrässä. Sorri kuitenkin toteaa että, jos jonain kuukautena on hävettänyt näyttää huonoja vinkkimääriä, tulos on seuraavana kuukautena parantunut. Kiinteistömaailmasta Järvi oli kuitenkin sitä mieltä, ettei kuukauden tapaamisen pois jäänti vaikuta vinkkien määrään. He Kiinteistömaailmassa kuitenkin kilpailevat euromääristä, eivät vinkeistä. Tapaamisissa myös näkee, jos pankissa on ollut hiljaista, niin on myös ollut Kiinteistömaailmassa. Sorri lisää, että jotain muutoksia on tehtävä, jos Kiinteistömaailmassa ei ole ollut hiljaista.

Markkinatiistain runkoa on muutettu Danske Bankin ja Hämeenlinnan molempien Kiinteistömaailmojen yhteistyöllä. Jotta kiusalliset hiljaiset hetket jäisivät pois, tapaamiselle on nyt muodostettu selkeä agenda, minkä mukaan edetä. Tapaamisessa käsitellään asioita, joita pankki haluaa kuulla ja päinvastoin, mitä Kiinteistömaailma pankilta. Tiia Järvi Kiinteistömaailmasta kertoo, että selkeä agenda tuo tapaamisiin mukavuutta ja sujuvuutta. Tapaamisen ei tarvitse kuitenkaan olla iso infopaketti, koska tarkoituksena on vieläkin luoda kontakteja.

Molemmat organisaatiot pitävät koulutuksia hyödyllisinä, koska asiat tulevat siten osaksi rutiinia. Kesällä 2012 pidettiin Danske Bankin ja Kiin-



teistömaailmojen kanssa yhteinen koulutustilaisuus, jossa käsiteltiin asiakaspsykologiaa. Mutta pääasiana koulutuksella oli verkostoituminen ja tutustuminen toiseen ihmiseen paremmin ja nähdään kenen kanssa tehdään töitä. Kun opitaan toisen organisaation toimintamalleja, on helpompi tehdä tutun kanssa töitä. Lassi Sorri nosti haastattelussa esille myös henkilökunnan vaihtuvuuden vaikutuksen. Hänen mielestä aika ajoin on hyvä pitää koulutuksia, sillä Kiinteistömaailmaan on viime koulutuksen jälkeen tullut viisi uutta henkilöä töihin. Jos Kiinteistömaailmassa on yhteensä 15–20 työntekijää ja niistä on viisi uutta, niin henkilöstön vaihtuvuus on 30 %. Tapaamisissa esitellään uudet ihmiset ja nähdään, kenen kanssa tehdään töitä.

Aikaisemmin Luokomaa Kiinteistömaailmasta kertoi, ettei kaikkia välittäjiä kiinnosta vinkkien hakeminen. Tähän seikkaan liittyy myös koulutukset. Koulutukset kiinnostavat vain niitä, jotka muutenkin vinkkaavat. Mutta ne joita vinkkaaminen ei kiinnosta, ei koulutuskaan kiinnosta. Jos välittäjä ei näe vinkkaamista tärkeäksi osaksi työtään, ei koulutuskaan anna mitään. Kumpikaan organisaatio ei kuitenkaan koe, että lisää yhteisiä koulutustilaisuuksia tulisi järjestää enemmän. Ennenmin toivotaan yhteistyön tiivistämistä ja tutustumista.

Danske Bank ja Kiinteistömaailma ovat pitäneet suunnitelmallisesti pari vuotta yhteisiä palavereja ja vähitellen yhteishenki on lähtenyt kasvamaan. Lassi Sorrin mukaan parannettavaakin löytyisi. Henki on hyvä, mutta joissakin asioissa voisi olla puolin tai toisin parantamisen varaa. Kun pankille tulee vinkkejä Kiinteistömaailmasta, organisaatiossa ei aina ymmärretä, miksi pankki ei ole lähtenyt rahoittamaan tai pystytty rahoittamaan asiakkaan asuntoa. Molempien organisaatioiden tulisi muistaa, että molemmilla organisaatioilla on omat säädöksensä ja toimintatapansa, joita tulee noudattaa. Tulee ymmärtää, jos Kiinteistömaailman hinnoittelu ei täsmää kilpailijan hinnoittelun kanssa, tai asunnon arvon näkemykseen. Danske Bank ei näitä tietoja kyseenalaista. Jos pankki ei lähde kohdetta rahoittamaan, siihen on yleensä jokin syy. Pankki ei myöskään saa kertoa syitä eteenpäin. Organisaatioiden tulisi hyväksyä tavoite, että vinkki lähtee. Lassi Sorri kuitenkin haluaisi kuulla tapauksista, jos pankki on tehnyt jotain todella huonosti. He olivat esimerkiksi tylyjä tai ilkeitä asiakkaita kohtaan. Kiinteistömaailman mielestä tilanne on erittäin hyvä, molemmat ymmärtävät toistensa toimintatavat.

Molemmissa organisaatioissa oltiin samaa mieltä siitä, että kommunikation määrää ei edes voisi lisätä. Viestintä on nyt jo vilkasta.

## 5.5 SWOT-analyysi vinkkijärjestelmästä

SWOT-analyysin avulla voidaan analysoida organisaation oppimista ja toimintaympäristöä kokonaisuutena. SWOT-analyysin avulla ohjataan prosesseja ja tunnistetaan työpaikalla tapahtuvat kriittiset kohdat. SWOT on lyhenne sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia tekijöitä. Koska kaksi henkilöä harvoin päätyvät samanlaiseen analyysiin, tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysia käytetään kuitenkin enemmän ajatuksia kokoavana alustana keskeisimpien asioiden esille nostamista varten. (Opetushallitus 2013)

Hämeenlinnan Danske Bankissa ja Kiinteistömaailmassa pidettyjen teemahaastattelujen lopuksi tehtiin molempien haastateltavien organisaatioiden kanssa yhteenvetona SWOT-analyysi. SWOT-analyysi on kuvattu taulukossa 2. Taulukko kattaa vinkkijärjestelmän kaikki osa-alueet. Tarkoituksena on summata ajatukset lyhyeksi ja ytimekkääksi kokonaisuudeksi, josta käy ilmi keskeisimmät ajatukset vinkkijärjestelmästä. SWOT-analyysin tulokset on kirjattu tarkoituksella erikseen ja rinnakkain, jotta tuloksia voidaan vertailla helposti. Seuraavaksi esittelen SWOT-analyysin tuloksia lyhyesti taulukosta 2 ja selvennän esille nostettuja tekijöitä.

Vahvuuksia tarkasteltaessa käy hyvin selville, kuinka paljon organisaatiot ajattelevat vinkkijärjestelmästä samalla tavoin. Danske Bank luetteloi vinkkijärjestelmän ja yhteistyön vahvuuksiksi luottamuksen, nopeuden ja tuttujen ihmisten kanssa työskentelyn. Tutut ihmiset tekevät työskentelystä joustava ja toiseen organisaatioon voidaan luottaa. Danske Bank voi esimerkiksi antaa asuntokauppoja varten vakuudet kiinteistönvälittäjälle mukaan kauppatilaisuuteen. Näin saavutetaan nopeita kauppvoja. Danske Bank pitää myös vahvuutena oman yrityksen tarjoamismahdollisuutta asiakkaalle. Myös Kiinteistömaailmassa vinkkijärjestelmän ja yhteistyön vahvuutena pidettiin organisaatioiden välistä luottamusta. Heidän mielestään yhteistyö toimii. Toimivuuden ja luottamuksen kautta organisaatiossa koetaan sitoutuneisuutta yhteistyötä kohtaan.

Vinkkijärjestelmän heikkoudeksi molemmat organisaatiot nimeävät tietokonejärjestelmän. Danske Bankissa tarkennetaan vielä, miten informaation katkeaminen vaikuttaa työntekijöihin. Kuten aikaisemmin tässä luvussa todettiin, työntekijät eivät aina tiedä, miten vinkille on lopulta käynyt. Kiinteistömaailma toivoo järjestelmiin teknisiä muutoksia. Muita vinkkijärjestelmän heikkouksia ei SWOT-analyysia tehtäessä nostettu esille.

Vinkkijärjestelmän ja yhteistyön mahdollisuuksia löytyi useita. Danske Bank kokee molemminpuoliset hyödyt ja asiakkaat yhteistyön mahdollistajina. Myös luottamuksen merkitystä korostettiin edelleen. Danske Bank kokee, että palkkiojärjestelmän muutos toisi uutta intoa hakea vinkkejä. Myös Kiinteistömaailmassa asiakkaita, rahavirtoja ja luotettavuutta pidettiin mahdollisuuksina yhteistyölle. Esille nousi myös brändiuskollisuuden

ja tunnettavuuden merkitys toiminnassa. Kiinteistömaailma kokee Danske Bankin tunnetuksi brändiksi, joka houkuttelee asiakkaita ja luo uskollisia asiakassuhteita.

Hetken pohdiskelun jälkeen uhkiakin toiminnalle löydettiin. Danske Bankissa uhkana vinkkijärjestelmälle ja yhteistyölle pidetään ymmärtämättömyyttä. Yhteistyö hiipuu, jos ihmiset organisaatiossa eivät enää ymmärrä, miksi yhteistyötä ylläpidetään ja mitä hyötyjä toiminnasta saavutetaan. Kiinteistömaailmassa puolestaan keskityttiin enemmän ulkoisiin tekijöihin. Kiinteistömaailma kokisi yhteistyölle Danske Bankin aikomukset myydä Kiinteistömaailma. Myös uudet kilpailijat koettaisiin yhteistyön uhkina. Tilanne olisi eri, jos Danske Bank ottaisi toisen kilpailevat kiinteistönvälitysyrityksen yhteistyöhön mukaan. Pahempana ja oleellisempänä uhkana kuitenkin koetaan muuttuvat markkinat.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että Danske Bankin ja Kiinteistömaailman ajatusmallit eroavat toisistaan hyvin pieneltä osin SWOT-analyysin mukaan. Tulosten yhteenvedon perusteella voidaan sanoa, että molemmilla organisaatioilla on selvät yhteistyön perusteet ja miten yhteistyötä pidetään yllä. Esille nostetut asiat ovat yhteydessä toisiinsa ja korostavat samoja keskeisimpiä asioita.

Vahvuudet			
Danske Bank		Kiinteistömaailma	
	Luotettavuus		Luottamus
	Nopeus		Yhteistyö toimii
	Kiinteistömaailma hoitaa kaupat, jos pidetään jossain toisessa pankissa → luottamus, voimme antaa vakuudet.		Sitoutuneisuus
	Tuttujen ihmisten kanssa on helppo asioida.		
	Pääsee tarjoamaan omaa yritystä.		
Heikkoudet			
Danske Bank		Kiinteistömaailma	
	Informaation katkeaminen vinkkien kohdalla, ei tiedetä missä mennään.		Järjestelmät
Mahdollisuudet			
Danske Bank		Kiinteistömaailma	
	Molemminpuolinen hyöty, saadaan asiakkaita.		Asiakasvinkit, saadaan asiakaskuntaa ja rahavirtoja.
	Vakuuksien arvioinnit, paperit tulevat perässä.		Brändiuskollisuus
	Tulevaisuudessa vinkkipalkkiojärjestelmässä maksettaisiin henkilökohtaista osaa, vaikuttaisi paremmin kannusteena. Sytyttäisi paremmin, jos tulisi neljännes vuosittain.		Luotettavuus, tunnettavuus
Uhat			
Danske Bank		Kiinteistömaailma	
	Ei ylläpidetä yhteistyötä.		Danske Bank myy Kiinteistömaailman
	Ei enää ymmärretä, miksi tätä yhteistyötä tehdään ja sen hyötyjä.		Danske Bank ottaa toisen yhteistyövälitusfirman
			Markkinat

Taulukko 2. SWOT-analyysi vinkkijärjestelmästä haastateltavien kesken 16.11.2012

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vinkkien hakemiseen vaikuttavat ihmisen työskentelytavat. Danske Bankilla on oma asiakastapaamismalli, mutta Kiinteistömaailmalla tapaamismallia ei ole, vaan asiat etenevät tapauskohtaisesti. Teorian mukaan asiakastapaamismalli toisi yhdenmukaisuutta ja helppoutta hoitaa työtehtäviä. Jotta vinkin hakeminen tulisi mukaan jokaiseen asiakastapaamiseen, Kiinteistömaailma voisi harkita oman tapaamismallin luomista. Koulutusten kautta saa uusia tapoja käsitellä asiakkaita ja viestinnällisiä valmiuksia. Vaikka asiakastapaamismalli ei takaa brändin ja asiakkaan kannalta menestystä, asiakastapaamismalli toimisi muistivälineenä, jotta yhteistyöstä muistetaan puhua. Johdonmukainen asiakastapaamismalli myös vahvistaisi brändiä, sillä vaihtelevat asiakastapaamiset eivät viesti brändistä johdonmukaisesti.

Hämeenlinnassa Danske Bankin ja Kiinteistömaailman välinen yhteistyö toimii hyvin. Vahvuutena voidaan pitää molempien organisaatioiden halua ylläpitää ja parantaa yhteistyötä. Luottamuksen ja avoimen keskustelun merkitystä korostettiin molemmissa organisaatioissa, mikä on tuottavan verkostosuhteen edellytys. Haastattelun tuloksista voidaan myös päätellä, että molempien organisaatioiden henkilökunta on innovatiivista ja etsii uusia keinoja parempaan tuottavuuteen. Teoriassa todettiin, että johtajan hallintatyylin tasapainottelukyky vaikuttaa henkilökunnan kykyyn ajatella ja olla luova, kun heille annetaan vastuuta ja vapaus tehdä omaa työtään. Haastattelussa kyseinen innovatiivisuus ja luovuus ilmenivät organisaatioiden henkilökunnan välisenä avoimena keskusteluna ja palvelun parannusideoiden kehittämisenä. Tätä innovatiivisuutta organisaatioiden tulisi käyttää hyväkseen, jotta yhteistyötä voitaisiin viedä eteenpäin.

Tutkimustuloksissa selvisi, miten Kiinteistömaailmassa vinkkien hakemisen osaksi vaikuttaa henkilökunnan laiskuus ja saamattomuus. Teorian mukaan laiskuuteen ja saamattomuuteen vaikuttavat henkilökunnan asenteet ja motiivit. Keskustelun kautta voidaan pyrkiä muuttamaan henkilökunnan asenteita vinkkien hakemista kohtaan, mutta halu muuttaa asennetta lähtee työntekijöistä itsestään. Oikea asenne on kuitenkin hyvän suorituskyvyn perusta. Tutkimuksen mukaan vinkkien hakemiseen vaikuttaa, miten tärkeänä työntekijä pitää vinkin hakemista osana työtään. Kyseisen asenteen muutos vaatii määrätietoisuutta ja pitkäjänteisyyttä, mutta on mahdollinen. Työryhmän avoin keskustelu, tuki ja tavoitteet ovat tekijöitä, jotka auttavat muutoksessa.

Yhdeksi syyksi, ettei vinkkejä haeta aktiivisesti, voidaan myös teorian mukaan tarkastella yhteistyökyvykkyyden puutteen kautta. Verkostosuhteessa, mitä parempi yhteistyökyvykkyys, sitä tuloksellisempaa on verkoston toiminta. Jotta verkostosuhteen toiminta olisi tuloksellista, organisaatiot voivat yhdessä pohtia, miten tulisi kumppanuutta kehittää, ovatko he nöyriä, ymmärtävätkö he toisiaan ja ottavatko he toisen kumppanin edut huomioon.

Tutkimuksissa selvisi olennaiseksi ja tärkeäksi seikaksi lähetetyn vinkin laatu. Molemmat organisaatiot peräänkuuluttivat vinkin laatua, mutta eri tavoin. Danske Bankissa halutaan saatuun vinkkiin lisää taustatietoja ja Kiinteistömaailmassa puolestaan haluttaisiin kiinnittää enemmän huomiota asiakaslaatuun. Tutkimuksissa paljastui, ettei laadullisia mittareita vinkeille kuitenkaan ole. Tiimityöskentelyn onnistumisen edellytys on, että kaikilla on yhteinen tavoite, joka sisäistetään henkilökohtaiseksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Määrälliset tavoitteet ja miten niihin päästään, ovat henkilökunnalle selvät. Mutta Kiinteistömaailmassa myymälä tasolla vinkkejä ei kuitenkaan seurata. Vinkkien kappalemäärät tulisivat olla tarpeeksi haastavia, jotta henkilökunta hakee uusia tapoja toteuttaa vinkkien hakemista. Laatuun tulisi kiinnittää huomiota, jotta molemmat organisaatiot olisivat tyytyväisiä. Organisaatioiden tulisi yhdessä määrittellä, mikä on laadukas vinkki ja mikä on laadun mittaristo. Mittariston laatimiseen voisi käyttää teoriassa esiteltyä SMART-periaatetta.

Kaikkein suurimmaksi ongelmaksi molemmat organisaatiot kuitenkin näkevät vinkkien seurantaan ja hoitoon liittyvät asiat. Tilanteet, joissa vinkki ei ole mennyt perille, vinkki ei ole laadukas tai yhteydenotto viivästyy, asiakkaan asiakaskokemus kärsii. Kun asiakkaan asiakaskokemus on kärsinyt, vaikutukset vaikuttavat negatiivisesti molempiin organisaatioihin. Vaikka asiakasta tietokonejärjestelmä ei suoraan kosketa, se vaikuttaa suurelta osin asiakkaan asiakaskokemukseen, koska se on yksi asiakkaan kosketuspisteistä. Varsinkin silloin, jos vinkki ei ole mennyt perille, eikä siitä ole informoitu vastaanottavaa organisaatiota. Vinkki jää hoitamatta ja vahinko kohdistuu asiakkaaseen. Organisaation on taattava sen työntekijöilleen toimivat informaatiojärjestelmät ja niihin pääseminen, jotta kaikki mahdollinen olisi tehty menestyksen eteen. Tällä hetkellä organisaatioissa ei voida sanoa tietokonejärjestelmän olevan tarpeiden mukainen. Välineet, joiden kanssa työskennellään, eivät toimi. Aikaa ja energiaa menee tällöin turhaan hukkaan. Kuten myös teoriassa todettiin, nyt organisaatioiden työntekijät joutuvat murehtimaan tiedon kulusta ja välineiden toimivuudesta.

Tietokonejärjestelmän parannuksen toiveena olisi personoida vinkit. Tutkimuksissa kävi ilmi, että järjestelmästä tulisi käydä helposti selväksi, kuka on kuitannut, ja kenellä vinkki on käsittelyssä. Tämä on myös toimivan työryhmän edellytys, eli resurssit ja tarvittava tieto ovat saatavilla. Vinkin kuitaamisesta olisi hyvä lähteä automaattisesti vahvistus tai vinkin tilan muutos lähettäneeseen organisaatioon, ilman erillistä viestintää. Mahdollisuus päivittää vinkin tilaa toisi ratkaisun ongelmaan, kun ei tiedetä, miten vinkin kanssa on edetty ja missä mennään. Samalla kun vinkin tilaa päivitetään, päivitys näkyisi myös vinkin lähettäneessä organisaatiossa. Tämä edellyttää samaa tietokonejärjestelmää molempien organisaatioiden välillä ja ihmisten aktiivisuutta päivittää vinkin tilaa. Koska henkilökunta työskentelee tietokonejärjestelmien kanssa, heidän kauttaan tulisi selvittää kehityskohteet ja -ideat. Kun työryhmä otetaan mukaan selvittämään resursseja, saadaan selville ne olennaiset välineet, joita työryhmä tarvitsee. Teoriassa tämä toimintatapa perusteltiin myös sillä, että näin tarpeet ovat johdolle helpommin perusteltavissa.

Jos parannusta itse tietokonejärjestelmään ei saada tai sitä odotetaan, tulee vinkin lähettäjän ja vastaanottajan olla aktiivisia. Pelkkä sähköposti vahvistus riittäisi antamaan varmistuksen vinkin perille tulosta. Vakiomuotoinen viesti on helppo tallentaa sähköpostiin ja lähettää eteenpäin tarpeen tullen, sillä puhelinyhteys voi olla haastavampi saada asiakastapaamisten takia. Lisäksi olisi hyvä sopia tietty aika, jonka kuluessa kuittaaminen tulisi suorittaa. Jos aika ylittyy, tiedetään, ettei vinkki ole mennyt perille. Näin säästyy aikaa turhalta kirjoittamiselta, uudelleen perään soittamiselta ja murehtimiselta. Toimintamalli toisi säännönmukaisuutta ja sujuvuutta. Toimintatapa edellyttää niiltä henkilöiltä toimintamallin muuttamista, jotka eivät kuittaa vinkkien perille saapumista tai sen lähettämistä. Toimintamallin muuttaminen vaatii asenne- tai toimintatapoihin muutosta. Muutos saavutetaan henkilön omasta motivaatiosta muuttaa omia toimintatapoja toimintaympäristön tuella. Kehitysidea perustuu teoriassa esitettyyn sähköiseen ratkaisuun. Sähköinen järjestelmä mahdollistaa kustannustehokkaan, matalariskisen ja kannattavan toiminnan.

Tutkimuksissa selvisi, miten palkitsemisjärjestelmässä katsotaan olevan parantamisen varaa. Haastatteluissa selvisi, miten vinkkien hakeminen on ihmisen toimintatavoista riippuvainen ja palkkion riittävyys ihmisestä itsestään kiinni. Myös teoriassa todettiin, miten ihmisen arvot ja motiivit vaikuttavat ihmisen toimintaan. Kuten aikaisemmin tässä luvussa todettiin, Kiinteistömaailmalla ja Danske Bankilla on innovatiivinen henkilökunta. Luokomaa on pohtinut, miten palkkiojärjestelmästä saataisiin motivoivampi. Ehdotuksen mukaan henkilö, joka luo paljon vinkkejä, saisi myös paljon vinkkejä hoitaakseen. Toimintatapa motivoisi enemmän kuin pelkkä rahallinen palkitseminen. Teorian mukaan henkilökuntaa motivoivat oikeudenmukaisuuden tunteet ja palkkiojärjestelmä tukisi työntekijän vahvuuksia. Luokomaan parannus olisi tämän perusteella käyttökelpoinen. Toisesta näkökulmasta katsottuna, kyseinen palkitsemismenetelmä perustuisi työntekijöiden paremmuuteen. Teorian mukaan kilpailutilanteen seurauksena työryhmät ajautuisivat alas ja tuottavuus olisi alhaista. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille ei-rahallinen palkitseminen. Koska työryhmien palkitseminen on tuloksellisempaa kuin yksilöiden palkitseminen, organisaatiot voisivat yhdessä pohtia mahdollisuutta järjestää esimerkiksi yhteistä tapahtumaa saavutettujen tavoitteiden kunniaksi tai muita ei-rahallisia palkintoja. Haastattelussa kävi myös ilmi, ettei lisää koulutuksia tarvita, mutta yhteistyön tiivistämistä ja tutustumista kaivataan. Palkintotapahtuma toteuttaisi myös kyseisen toivomuksen. Yhteinen tavoite ja palkinto motivoisivat ja sitouttaisivat henkilökuntaa ja viestisivät halutunlaisesta toiminnasta. Arvoista heijastuu ihmisen motiivit työnteolle ja siksi tulee selvittää ja löytää kaikkia motivoiva palkitsemisjärjestelmä.

Molemmat organisaatiot olivat samaa mieltä, että organisaatiot ymmärtävät toisensa toimintatavat ja säädökset. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, miten Kiinteistömaailma kritisoi Danske Bankin tapaa käsitellä asiakkaita ja huomautti, miten käsittely tapa vaikuttaa negatiivisesti Kiinteistömaailmaan. Danske Bank puolestaan on huomannut, miten Kiinteistömaailmassa ei aina ymmärretä, miksi pankki on toiminut tietyllä tavalla. Toimivan verkostosuhteen edellytys on, että molemmat organisaatiot ymmärtävät toisen edut, toimintatavat ja millaisesta suhteesta on kyse. Tapaamiset ovat

hyviä tilaisuuksia käsitellä esille nousseita tapauksia ja sovittava toimintamenetelmistä. Myös yhteisistä koulutuksista voisi käsitellä ja selvittää paremmin, miten toimitaan, miksi ja miten toiminta vaikuttaa muihin. Kun molemmat organisaatiot pitävät toisiaan vastuullisina tuloksiin, saavutetaan parempi tuottavuus. Tuottavuuden ja onnistumisen edellytys on, että toimitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä myös sisäistetään yhteisiksi.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yhteistyö on vahvalla pohjalla. Organisaatioiden tulee hyödyntää innovatiivista henkilökuntaa ja ylläpitää luotamusta ja avointa ilmapiiriä. Näiden vahvuuksien avulla organisaatioiden muut ongelmat ovat ratkaistavissa. Keskeisimmät kehityspisteet liittyvät vinkin jälkihuoltoon ja -seurantaan ja laatuun. Brändin kehittämisen näkökulmasta asiakastapaamismallia voisi lähteä kehittämään Kiinteistömaailmassa, jossa tapaamismallia ei ole käytössä. Keskiöön nousi myös palkitsemisen merkitys ja siihen liittyvät kehitysideat. Loppuun voidaan vielä todeta tutkimustulosten riippumattomuuden olleen keskeisessä osassa tutkimuksessa. Erillisillä haastatteluilla saatiin kattavammat tutkimustulokset, joista käy ilmi organisaatioiden yhteiset ja eriävät ajatukset.



## LÄHTEET

- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle, miten onnistun paremmin myynnissä? Saarijärven Offset Oy: Yrityskirjat Oy
- Everi, T. 2011. Brandi yrityskaupassa. 1. painos. WSOYpro Oy
- Gummersson, E. 2005. Many-to-many markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. Verkostojen strategiat, Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Harvard Business School Publishing Corporation. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johdtaa brändin arvoprosesseja? Juva: WS Bookwell Oy
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. Radikaali brändi. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro OY
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum
- Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experiences. New York: Palgrave Macmillan

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö, esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy

#### Haastattelut:

Järvi, T. 2012 Kiinteistönvälittäjä, yrittäjä. Kiinteistömaailma Hämeenlinnan Asuntomarkkinointi Oy LKV. Haastattelu 16.11.2012

Luokomaa, K. 2012. Kiinteistönvälittäjä. Kiinteistömaailma Hämeenlinnan Asuntomarkkinointi Oy LKV. Haastattelu 16.11.2012

Sorri, L. 2012. Konttorijohtaja. Danske Bank Oyj. Haastattelu 16.11.2012

Sorri, R. 2012. Lainaneuvottelija. Danske Bank Oyj. Haastattelu 16.11.2012

#### Sähköpostiviesti:

Järvi, T. 6.4.2013. VS: opinnäytetyö. Vastaanottaja Petra Oksman. [sähköpostiviesti]. Viitattu 8.4.2013.

#### Verkkomateriaali:

Danske Bank lyhyesti. 2013. Organisaatio. Danske Bank Oyj. viitattu 6.3.2013 <http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/default.aspx>

Iltasanomat. 2012. Superpalvelua! Hotelli keksi hauskan tavan palauttaa pikkutyön pehmolelun. viitattu 27.10.2012 <http://www.iltasanomat.fi/matkat/art-1288510371506.html>

OK-Opintokeskus. 2013. Haastattelut. viitattu 26.3.2013 <http://ok-opintokeskus.fi/node/120>

Opetushallitus. 2013. SWOT-analyysi. viitattu 31.3.2013 [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

Suomen liiketoimintojen historia. 2013. Organisaatio. Danske Bank Oyj. viitattu 6.3.2013 <http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/Suomenliiketoimintojenhistoria.aspx>

Tilastokeskus. 2013. Teemahaastattelu. viitattu 26.3.2013 <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Tutustu Kiinteistömaailmaan. 2013. Organisaatio. Kiinteistömaailma Oy.  
viitattu 6.3.2013. <http://www.kiinteistomaailma.fi/tutustu-kiinteistomaailmaan>

Yrittäjäksi Kiinteistömaailmaan. 2013. Organisaatio. Kiinteistömaailma Oy.  
viitattu 6.3.2013. <http://www.kiinteistomaailma.fi/yrittajaksi>

## TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Vinkkijärjestelmän tavoitteet 15 min.

vinkkijärjestelmän tavoitteet/millä keinoin päästään tavoitteisiin/ovatko panostukset olleet kannattavia/onko jatkossa kehitettävää /ovatko tavoitteet realistiset/ovatko kaikilla tavoitteet selvät ja miten niihin päästään/mikä on vinkkijärjestelmän nykytila/miksi ei päästy tavoitteisiin

### Vinkkijärjestelmä ja asiakasohjaus käytännössä 15min

miten näkyy työssäsi/haasteet työssä/hyödyt työssä/haitat työssä/miten tärkeänä pidät osana työtäsi/järjestelmät ja työvälineet /järjestelmissä parannettavaa, plussat/onko saatu vinkki laadukas, puutteellinen/miten saataisiin vinkki paremmaksi/miten itse asiakas otetaan huomioon

### Vinkkijärjestelmän ja asiakasohjauksen koulutukset, kannustimet ja kuukausikatsaukset

15min

koulutus ja infon kulku ollut riittävää, jotta tavoitteet täyttyvät/koulutuksen sisältö relevanttia/katsauksen tavoitteet ja kokousten tiheys/katsauksen kehityspisteet ja plussat/kannustimien ja kisojen tavoitteet/kannustus ja palkkaus oikeanlaista/millainen ilmapiiri Kiinteistömaailman ja Danske Bankin välillä, kun ajatellaan molemminpuolisia odotuksia/onko kommunikatio Kiinteistömaailman ja Danske Bankin kanssa riittävää/kommunikaation parannusehdotukset

### Lopuksi 15min

SWOT vinkkijärjestelmästä

Sana vapaa

Terveiset Kiinteistömaailmalle, mitä halutaan lisää/vähemmän/paremmin

Terveiset Danske Bankille, mitä halutaan lisää/vähemmän/paremmin